



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2022/2023

الرقم التسلسلي:

قسم : -علوم التسيير -

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي
دراسة ميدانية

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطلبة:

- ✓ عروسي صلاح الدين
- ✓ مويلحي كاظم

- تحت إشراف: د. عبيدات سارة

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرَّحِيمِ الرَّحِيمِ

المخلص

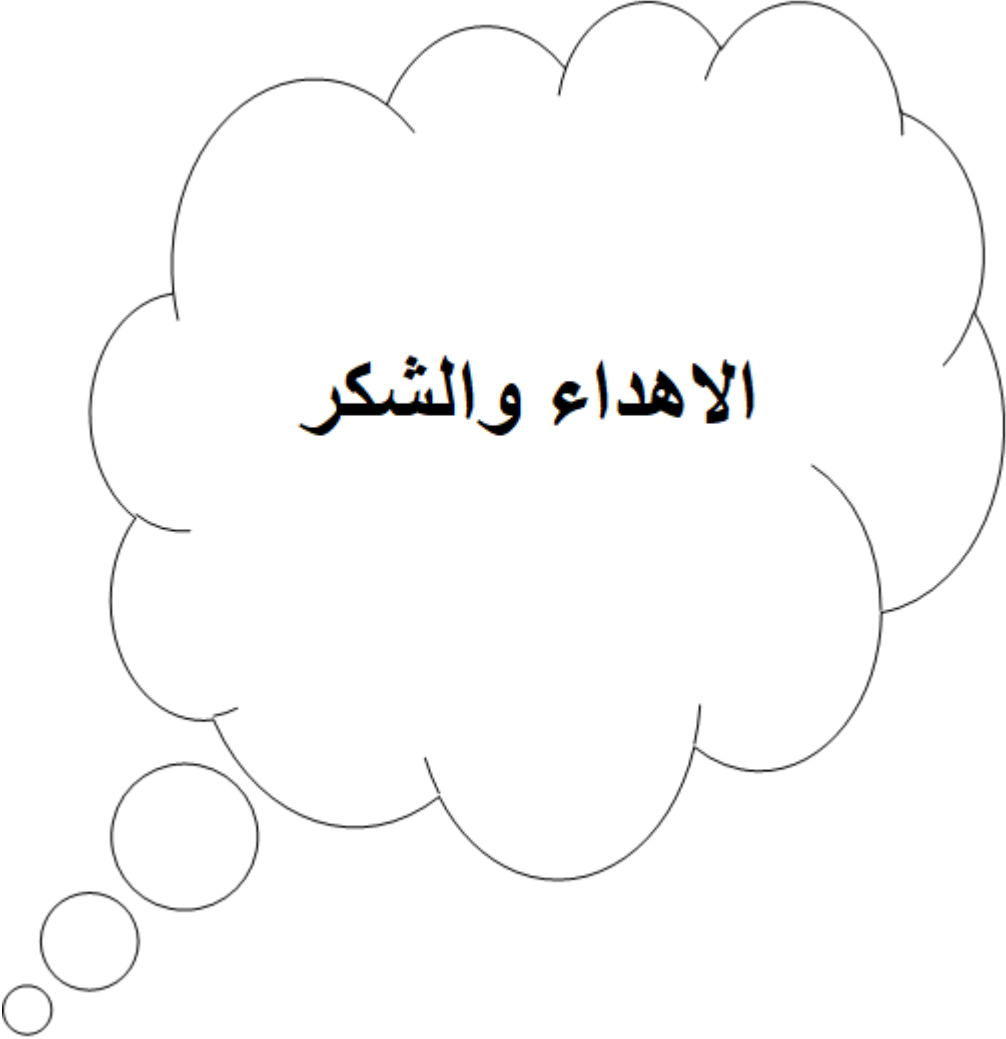
الملخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، في مؤسسة "كارا" (CARA) بولاية الطارف، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج الوصف التحليلي حيث تم توزيع استبيان على مجتمع الدراسة المتكون من 125 موظف من مجتمع الدراسة، وتم توزيع 40 استبانة على المجتمع، وكل استبانة شملت 27 فقرة، وتم استرداد 34 استبانة. لمعرفة مدى دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي،

الملخص باللغة الإنجليزية

This study aimed to show the role of the development of human competencies in achieving strategic renewal in (kara) in the state of El Taref. to achieve this, an analytical description approach was used, where questionnaires were distributed to the study community It consisted of 125 employees from the study population, and 40 questionnaires were distributed to the community, and each questionnaire included 27 items, and 34 questionnaires were retrieved. To know the extent to which human competencies development plays a role in achieving strategic renewal



الاهداء والشكر

اهداء

إلى روح أمي الغالية... رحمة الله عليها التي أفنت عمرها من أجل الوصول لهذا المستوى

و إلى من لم ييخل بالمال؛ في سبيل دفع قاطرة البحث العلمي إلى الأمام

الى كل من كان سندا لي في مشواري الدراسي

الى اخوتي و أهلي و صدقائي

الى أساتذتي الكرام اللذان كانا خير سند لي خلال فترة فراق امي رحمها الله

كاضم مويلحي

-إهداء-

لمن كان الماطر والمرشد الاستاذة عبيدات سارة اللهم أجزها اجر ناشر العلم
لأساتذتي على مدار المشوار الدراسة
لمن وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي
اهدي ثمرة الجهد المبذول في مسيرتي الدراسية لولدايا اللذان افنيا العمر لتنبت نباتا حسنا
لإخوتي وأخواتي للأعمام والأخوال و الأصدقاء

عروسي صلاح الدين

- شكر و عرفان -

شكر و عرفان

الحمد لله على نعمة العقل و الحمد لله على نعمة الإسلام الحمد و الشكر لله الذي أنعم علينا بتوفيقه لنا على إتمام هذه العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير الكبير و العرفان الجميل لأستاذتنا الفاضلة الدكتورة عبيدات سارة التي تفضلت بالإشراف على هذه العمل البحث، فكانت نعم المعلم الصابر و الناصح فلها علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى والدينا اللذان رافقانا طيلة مشوارنا الدراسي، ولا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بكل الشكر و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة، و هذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

و أخيرا نود أن نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد



قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
23	مكونات الكفاءات	01
36	نظام المكافآت المالية	02
38	العلاقة بين الكفاءات الفردية و الجماعية	03
46	جهود التجديد الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي	04
48	مقومات التجديد الاستراتيجي والجمود الاستراتيجي	05
49	الأنواع المثالية للتجديد الاستراتيجي	06
55	الخطوات المثالية للتجديد الاستراتيجي	07
61	الهيكل ل مؤسسة "كارا" (CARA)	08
62	نموذج الدراسة	09
68	نسبة الذكور والإناث	10
69	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	11
70	توزيع مفردات العينة حسب العمر	12
71	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	13
72	توزيع مفردات العينة حسب مدة الخدمة في الشركة	14
73	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	15
74	توزيع مفردات العينة حسب هل استفدت من برنامج او اكثر لتنمية الكفاءات خلال السنوات الثلاثة الأخيرة (2022/2021/2020)	16
83	انتشار تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي	17

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
5	الدراسات السابقة المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية	01
11	الدراسات المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي	02
42	أهم المفاهيم الباحثين للتجديد الاستراتيجي	03
51	أبعاد أخرى للتجديد الاستراتيجي وفق بعض الباحثين	04
61	التركيبية البشرية لمؤسسة "كارا" (CARA)	05
64	مجتمع وعينة الدراسة في مؤسسة "كارا" (CARA)	06
65	ثبات أداة الدراسة	07
66	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	08
67	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	09
68	توزيع مفردات العينة حسب العمر	10
69	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	11
70	توزيع مفردات العينة حسب مدة الخدمة في الشركة	12
71	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	13
72	توزيع مفردات العينة حسب هل استفدت من برنامج او اكثر لتنمية الكفاءات خلال السنوات الثلاثة الأخيرة (2022/2021/2020)	14
71	جدول ديكرات الثلاثي	15
74	إجابات أسئلة الاستبيان و دلالتهم	16
74	معامل الثبات و الصدق لحاور الدراسة	17
75	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات محور تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة CARA	18
78	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الاستكشاف	19
79	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده استثمار الفرص	20
81	الانحدار الخطي البسيط	21
83	تحليل الانحدار ANOVA	22
84	معاملات الارتباط	23
85	معامل ارتباط الاختبار الفرضية الرئيسية .	24

86	تحليل تباين انحدار ANOVA	25
87	تحليل تباين انحدار ANOVA	26
88	احصائيات الموثوقية	27

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	الملخص
(III)	Abstract
(IV-V)	إهداء
(VI)	شكر والعرفان
(VII)	قائمة الأشكال
(VIII)	قائمة الجداول
(IX-XIV)	فهرس المحتويات
2	المقدمة
20	الفصل الأول: الإطار النظري الدراسة
20	أولاً: عموميات حول الكفاءات البشرية
21	1- الكفاءات: تعريفها، مكوناتها، خصائصها
24	2- نظريات الكفاءات وأنواعها
27	3- تعريف الكفاءات البشرية، الفردية والجماعية
29	4- خصائص الكفاءات البشرية وأهميتها
29	ثانياً: تطوير الكفاءات البشرية
29	1- تعريف تطوير الكفاءات البشرية، أهميتها، مجالاتها
32	2- آليات واستراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية
36	3- مؤشرات وشروط تطوير الكفاءات البشرية الفردية الى كفاءات جماعية
41	ثالثاً: عموميات حول التجديد الاستراتيجي
42	1- تعريف التجديد الاستراتيجي، أهميته، خصائصه
44	2- المفاهيم ذات العلاقة بالتجديد الاستراتيجي
47	3- أنواع التجديد الاستراتيجي وأبعاده
53	4- مكونات التجديد الاستراتيجي وخطواته

57	الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة (دراسة حالة في مؤسسة "كارا" (CARA))
58	تمهيد
59	أولاً: التعريف ب مؤسسة "كارا" (CARA) ومنهجية الدراسة
59	1- لمحة تاريخية عن مؤسسة "كارا" (CARA)
60	2- الهيكل التنظيمي للشركة
61	3- التركيبة البشرية للشركة
61	4- مميزات مؤسسة "كارا" (CARA)
62	ثانياً: منهجية إجراء الدراسة الميدانية
62	1- منهج الدراسة
63	2- مصادر جمع المعلومات
63	3- نموذج الدراسة ومتغيراتها
64	4- مجتمع وعينة الدراسة
64	ثالثاً: الاستبيان والمعالجة الإحصائية
64	1- كيفية تصميم الاستبيان
65	2- صدق وثبات أداة الدراسة
65	3- أساليب التحليل الإحصائي
66	رابعاً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
66	1- التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة مؤسسة "كارا" (CARA) بمواصفات عينة الدراسة
73	2- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على مدى اهتمام مؤسسة "كارا" (CARA) بتطوير الكفاءات البشرية:
77	3- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على مدى تحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة "كارا" (CARA)
80	4- تقدير نموذج دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي
84	5- تحليل معامل الارتباط بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التجديد الاستراتيجي بواسطة معامل التحديد (R^2)
85	اختبار الفرضيات

89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
95	المراجع
97	الملاحق

المقدمة

تمهيد

إن كل مؤسسة اقتصادية تسعى جاهدة نحو بلوغ الريادة في مجال أعمالها لا بد أن تصب اهتمامها حول الكفاءات البشرية التي أضحت تمثل المجال الجديد للمنافسة والمصدر الذي يخلق الثروة المادية والفكرية، كما أصبحت قدرة المؤسسات على البقاء والنمو في ظل بيئة تنافسية شرسة مرتبطة بمدى قدرتها على خلق وتطوير كفاءات جماعية وفردية متميزة وذو كفاءة ومهارة عالية وتستجيب لمواقف العمل وصعبة التقليد من طرف المنافسين الذي يعتبر سلاح هام في ظل البيئة التي تتعايش معها.

يعد التجديد الاستراتيجي في الوقت الراهن أحد الأسلحة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية التي تعمل في ظل بيئة أعمال تتميز بالتعدد وحدة المنافسة نتيجة للتغيرات السريعة في عصر سادته التطور التكنولوجي والعمولة. ولكي تصبح هذه المؤسسات قادرة على مواجهة متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل بكل فعالية فإنه يتحتم عليها الاستثمار في أصولها من خلال تبني استراتيجيات وممارسات إدارية حديثة تساهم في تدعيم التجديد الاستراتيجي الذي يعتبر كرافعة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية و تطوير كفاءتهم عن طريق تعميق معارفهم و تجديدها.

وهنا تظهر أهمية ودور تطوير الكفاءات البشرية كأحد أهم أساليب و استراتيجيات الإدارة الحديثة لتحقيق التجديد الاستراتيجي، و بمعنى آخر انه بات من الضروري تأمين بيئة عمل تعليمية تسمح بتبادل المعلومات و تقاسم المعارف، فوجود كفاءات و مهارات بشرية عالية و متطورة فإنه يساعد في تحقيق عملية التجديد الاستراتيجي الذي بات هذا الأخير حسب الدراسات الحديثة من أهم عوامل نجاح المؤسسة، فالأمر الذي دفع المؤسسات في وقتنا الحالي نحو تبني استراتيجية تطوير و تنمية الكفاءات البشرية.

إشكالية الدراسة:

إن تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو بمثابة تحدي كبير من اجل تنافسيتها و تفوقها في ظل العمولة و اشتداد حدة المنافسة، لذلك يستوجب عليها تغيير ثقافة تسيرها و تطوير نمط إدارتها للكفاءات البشرية من اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي كونه أسلوب حديث ملائم يساهم في نجاح المؤسسة في عصر العمولة.

وتعد مؤسسة CARA من ابسط المؤسسات الاقتصادية في الجزائر مقارنة مع المؤسسات الأخرى، مما يتوجب عليها الاستثمار في كفاءاتها بممارسة عملية التجديد الاستراتيجي ميدانيا لتفادي مخاطر المنافسة المحلية والوطنية.

وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي؟

تساؤلات الدراسة

يمكن تجزئة السؤال الرئيسي في الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الاستكشاف في مؤسسة "كارا" (CARA)؟
- هل توجد علاقة بين تطوير الكفاءات البشرية واستثمار الفرص بمؤسسة "كارا" (CARA)؟

فرضيات الدراسة

على ضوء الأسئلة التي وردت سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الاستكشاف في مؤسسة "كارا" (CARA)؛
- لا توجد علاقة بين تطوير الكفاءات البشرية واستثمار الفرص بمؤسسة "كارا" (CARA).

أهمية البحث: تتجلى أهمية الدراسة العلمية والتطبيقية على النحو التالي:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على عملية تطوير الكفاءات البشرية من اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي الذي يمكن مؤسسة "كارا" (CARA) من مواكبة عصر العولمة .
- في حدود علم الطالبان تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين الكفاءات البشرية والتجديد الاستراتيجي بمؤسسة "كارا" (CARA) .

أهداف البحث: في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ومشكلة وأهمية البحث تجسدت لنا في هذه الدراسة باقة من الأهداف والمتمثلة في:

- 1- تقديم إطار نظري معرفي يستعرض مفاهيم ومحتويات ومتغيرات البحث لكل من الكفاءات البشرية والتجديد الاستراتيجي في مؤسسة "كارا" (CARA).
- 2- التعرف على واقع كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة "كارا" (CARA).
- 3- الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات البحث .
- 4- معرفة مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة "كارا" (CARA) .
- 5- وأخيرا تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في مؤسسة CARA.

أسباب اختيار موضوع الدراسة: هناك مجموعة من الدوافع التي جعلتنا نحوض في هذا الموضوع من أهمها:

- حداثة الموضوع نسبية، وتوافقه مع تخصص إدارة استراتيجية

- المساهمة في إثراء مكتبة الكلية وتقديم مرجع يسترشد به في الدراسة القادمة المشابهة
- اعتبار المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة الاقتصادية والتي يجب المحافظة عليه وتنميته وتطوير قدرته وكفاءاته، وكذا تقييم أدائه.

منهج الدراسة : نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة و حتى نتمكن من اختبار الفرضيات و الإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المزج بين المنهج الوصفي التحليلي و الإحصائي.

المنهج الوصفي التحليلي: و ذلك من خلال جمع المعلومات و البيانات من مختلف المصادر و المراجع التي تناولت كفاءات المورد البشري و كذلك تناولت التجديد الاستراتيجي ، ثم وصفها و تحليلها لاستخلاص صورة واضحة حول دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

المنهج الإحصائي: وذلك عند استعمال أسلوب الاستبيان و المقابلة الشخصية ، و كذا عند تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج spss ، و الذي يتيح الاختبارات الإحصائية المناسبة قصد الوصول إلى دلالات و مؤشرات ذات قيمة تخدم و تدعم الموضوع.

جدول رقم (1): الدراسات السابقة المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية

مفلاح الحاج ، فراح جمال (2020/2019)	تسيير الموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية
هدف الدراسة	محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات البشرية كأحد أهم عوامل التفوق الاقتصادي و احد أهم عناصر عملية التجديد الاستراتيجي
نوع الدراسة	مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي /تخصص تسيير استراتيجي / جامعة عبد الحميد بن باديس_مستغانم_
عينة الدراسة	تم توزيع (50) استبانة على موظفي المجمع ،و كانت الاستمارات المسترجعة (44) أي ما يقارب 90%.
أساليب التحليل	تم الاعتماد على برنامج spss و مقياس ألفا كرونباخ و معامل الارتباط
أهم الاستنتاجات و التوصايا	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تم الوصول إلى أن حسن تسيير المهارات البشرية يؤدي الى خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ✓ المورد البشري عنصر مهم و فعال في تسهيل عملية التجديد الاستراتيجي ✓ ضرورة تطوير و تنمية الكفاءات البشرية الذي يسهل على المنظمة البقاء و التنافس

المصدر: من إعداد الطلبة

تم انجاز الدراسة السابقة خلال الفترة الممتدة ما بين (2020/2019) بجامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم- ،
بينما الدراسة الحالية تم انجازها سنة (2023) بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز	بن جدو محمد الأمين (2013/2012)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية ✓ إبراز أهمية الموارد البشرية و كفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية ✓ إبراز مدى اهتمام المؤسسة بإدارة كفاءاتها البشرية 	هدف الدراسة
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير /جامعة سطيف 1	نوع الدراسة
تم توزيع (135) استبانة و تم استرجاعها كلها أي بنسبة 100%	عينة الدراسة
تم الاعتماد على برنامج spss و الانحراف المعياري و ألفا كرونباخ	أساليب التحليل
<p style="text-align: center;"><u>الاستنتاجات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها العمل على تطوير مهارات العنصر البشري ✓ تولي المؤسسة عناية خاصة بموظفيها الذين يؤثرون على جودة منتجاتها ✓ تركز مؤسسة كوندور على التطور التكنولوجي و المورد البشري ذو كفاءة في مجال التكنولوجيا <p style="text-align: center;"><u>الوصايا</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ من الجيد الاستثمار في الرأسمال البشري و استقطاب الجامعيين ذو كفاءات 	أهم الاستنتاجات و الوصايا

✓ ضرورة الاستفادة من المعارف التطبيقية	
✓ على المؤسسة الأخذ بالمفهوم الواسع لإدارة الكفاءات	

المصدر: من إعداد الطلبة

تم انجاز الدراسة السابقة خلال الفترة الممتدة ما بين (2012/2013) جامعة سطيف 1، بينما الدراسة الحالية تم انجازها سنة (2023) بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية	شايب عبد الرؤوف ،شريف حمزة ،سليمان يوسف ، ربح الله عادل
✓ إبراز مفهوم كل من تنمية الكفاءات و الأداء المتميز و العلاقة بينهما ✓ قياس مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية	هدف الدراسة
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي /جامعة الشهيد حمه لخضر _الوادي_	نوع الدراسة
تم توزيع (50) استمارة من اجل جمع معلومات حول موضوع تنمية الكفاءات البشرية ، تم استرجاع (46) استمارة في حين تم 4 استمارات إلغائها	عينة الدراسة
تتمثل في الأساليب الوصفية (التكرار و النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري) و الأساليب الاستدلالية المتتمثلة في (معامل الثبات ألفا كرونباخ و معامل الارتباط بيرسون) و كذلك الاعتماد على برنامج spss	أساليب التحليل

<u>الاستنتاجات</u>	أهم الاستنتاجات و الوصايا
تم الوصول إلى أن تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاستشفائية مقبول بالنظر إلى بيئة العمل التقليل من الاهتمام بالتكوين و التدريب مقبول أيضا تم الوصول إلى أن المؤسسة تمتلك مديرية فرعية للموارد البشرية تهتم بالتدريب و التكوين و التحفيز و تطوير الكفاءات البشرية	

المصدر: من اعداد الطلبة

تم انجاز الدراسة السابقة خلال الفترة الممتدة ما بين (2016/2017) جامعة الشهيد حمه لخضر _الوادي_ ، بينما
الدراسة الحالية تم انجازها سنة (2023) بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية	خياطي سارة ، بودبيرة ريان (2021/2020)
✓ معرفة مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة ✓ معرفة واقع تطبيق المؤسسة قيد الدراسة لبرنامج تنمية الكفاءات ✓ قياس العلاقة بين تنمية الكفاءات و تحسين أداء الموارد البشرية	هدف الدراسة
مذكرة لنيل شهادة الماستر _ جامعة 08/ماي/1945_قلمة_	نوع الدراسة
تمثلت عينة الدراسة بتوزيع (40) استمارة على عمال المؤسسة و تم استرجاع جميع الاستمارات أي بنسبة 100 %	عينة الدراسة
تتمثل في الأساليب الوصفية (النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري) و الأساليب الاستدلالية المتمثلة في (معامل الثبات آلفا كرونباخ و ليكيرت الخماسي) و كذلك الاعتماد على برنامج spss	أساليب التحليل

<p style="text-align: center;"><u>الاستنتاجات</u></p> <p>✓ يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية على تميز أدائها من خلال تنمية قدرات مواردها البشرية و تطوير كفاءاتها</p> <p>✓ تمكن عاملين تنمية الموارد البشرية من اكتشاف نقاط القوة و الضعف و العمل على استغلالها</p> <p>✓ الرهان الحقيقي لأي مؤسسة هو قوة مواردها البشرية من حيث التطور و التنمية</p> <p style="text-align: center;"><u>الوصايا</u></p> <p>✓ العمل على تنمية كفاءات الموارد البشرية بصفة مستمرة مع ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات</p> <p>✓ متابعة سير عملية تنمية الكفاءات و معالجة الانحراف لضمان تأهيلها على أكمل وجه</p> <p>✓ استعمال التكنولوجيا المنظورة من اجل التكوين و التعليم و التنمية و التطور</p>	<p style="text-align: center;">أهم الاستنتاجات و الوصايا</p>
--	--

المصدر: من اعداد الطلبة

تم انجاز الدراسة السابقة خلال الفترة الممتدة ما بين (2021/2020) _ جامعة 08/ماي/1945_قلمة_ ، بينما الدراسة الحالية تم انجازها سنة (2023) بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

<p style="text-align: center;">تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة</p>	<p style="text-align: center;">حمود حيمر (2018/2017)</p>
<p>✓ معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية</p> <p>✓ إبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة من الموارد البشرية من برنامج تنمية الكفاءات</p> <p>✓ معرفة مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية</p>	<p style="text-align: center;">هدف الدراسة</p>

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم الاقتصادية، جامعة _ سطيف	نوع الدراسة
تم توزيع (200) استمارة و تم استرجاع كلها اي بنسبة 100 %	عينة الدراسة
تتمثل في الأساليب الوصفية (النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) و الأساليب الاستدلالية المتمثلة في (معامل الثبات ألفا كرونباخ و ليكيرت الخماسي) و كذلك الاعتماد على برنامج spss	أساليب التحليل
<p><u>الاستنتاجات</u></p> <p>✓ وجود علاقة ارتباطية قوية بين تنمية الكفاءات الشخصية و بين تحسين الأداء على المستوى الموارد البشرية</p> <p>✓ وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين تنمية الكفاءات التنظيمية و، وبين تحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية</p> <p>✓ عملية تنمية الكفاءات البشرية تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي</p> <p><u>الوصايا</u></p> <p>✓ ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات و تنميتها باستمرار</p> <p>✓ الاستفادة من قدرات الموارد البشرية الشابة</p> <p>✓ إعادة النظر في معايير انتقاء و توظيف الموارد البشرية</p>	أهم الاستنتاجات و الوصايا

المصدر: من اعداد الطلبة

تم انجاز الدراسة السابقة خلال الفترة الممتدة ما بين (2018/2017) _ جامعة _ سطيف 1 _ ، بينما الدراسة الحالية تم انجازها سنة (2023) بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

الدراسات السابقة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي

الجدول رقم(2): الدراسات السابقة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي

--	--

<p>التجديد الاستراتيجي و انعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي</p>	<p>علي كاظم حسين محل الشريفي (2017)</p>
<p>التعرف على الدور المهم الذي يلعبه التجديد الاستراتيجي في أبعاد السيادة الاستراتيجية لدى المديرين في الشركة المبحوثة ، و تحديد ابرز العقبات التي تحول دون الوصول الى السيادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ، و التعرف كذلك على مدى استعداد الإدارات العليا و قدرتها على إجراء التغيير</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أطروحة دوكتوراه /جامعة كربلاء</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>مقياس يتضمن (55) فقرة مقسمة الى جزأين الجزء الأول تمثل في المعلومات الشخصية و الجزء الثاني تفرع لثلاث محاور ، المحور الأول شمل التجديد الاستراتيجي (الاستكشاف ، زيادة الاعمال ، استثمار الفرص ، مشاركة القيادة) أي 5 فقرات لكل واحدة أي (20) للمحور الأول ، اما المحور الثاني فتجسد في الدعم المنظمي و تقسم الى (العدالة التنظيمية ، الدعم الإشرافي ، الحوافز ، ظروف العمل) 5 فقرات لكل واحدة أي (20) فقرة للمحور الثاني ، أما فيما يخص المحور الثالث فتمثل في السيادة الاستراتيجية (منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي) أي 5 فقرات لكل واحدة أي (15) فقرة و بالتالي (55) فقرة .</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>تتكون من جميع القيادات الإدارية العليا والبالغ عددها (132) مديرا موزعين على جميع معامل و مقر الشركة قيد الدراسة .</p>	<p>عينة الدراسة</p>

<p>استخدام الأساليب الإحصائية (برنامج spss ، معامل الارتباط البسيط ، معامل الارتباط المتعدد ، الانحراف المعياري)</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>التجديد الاستراتيجي يحصل بفعل عوامل و قوى داخلية و خارجية تؤثر على عملية التغيير ، و التجديد ظهر بفعل التغيرات التي طرأت في البيئة . أيضا لا يوجد نوع ثابت و مثالي للتجديد الاستراتيجي يتلاءم مع جميع المنظمات من حيث اختلاف الحجم و النوع و القطاع ، الذي تعمل فيه المنظمة .</p> <p>وأيضا ان المنظمة تواجه نوعين من التحديات هما التجديد الاستراتيجي و الجمود الاستراتيجي .</p>	<p>اهم الاستنتاجات و التوصايا</p>

المصدر: من اعداد الطلبة

تم انجاز الدراسة السابقة خلال الفترة الممتدة ما بين (2018/2017) جامعة كربلاء ، بينما الدراسة الحالية تم انجازها سنة (2023) بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

<p>اثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي</p>	<p>سهام عفيف (2018/2017)</p>
<p>استكشاف طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي و التجديد الاستراتيجي و كذلك التعرف على كيفية التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي /جامعة العربي بن مهدي_ام البواقي-</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تم التركيز على كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حيث بلغ عدد الأساتذة (103)</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>تم الاعتماد على برنامج (spss) و برمجية و (smart pls) ، كذلك استعمل الانحراف المعياري و المتوسطات الحسابية .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p><u>الاستنتاجات</u></p>	

<p>✓ يلعب التعلم التنظيمي دورا هاما و كبيرا في تحقيق التجديد الاستراتيجي</p> <p>✓ يعتبر التجديد الاستراتيجي مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير نمط مواردها و مسارها الاستراتيجي</p> <p>✓ يعتبر التجديد إبداع داخلي أو مشاركة المؤسسة أو تحولها عبر إجراء عملية التجديد في الأفكار التي تقوم بها المنظمات.</p> <p>لا يوجد تأثير معنوي للتعلم الفرقي على التجديد الاستراتيجي</p> <p>الوصايا</p> <p>✓ ضرورة تهيئة بيئة العمل التي تسهل عملية التغيير</p> <p>✓ تشجيع العمل الجماعي من اجل الوصول الى قرارات ذات مستوى عالي</p> <p>✓ وضع الحوافز الكفيلة</p> <p>✓ العمل على استخدام التكنولوجيا و الأفكار الجديد التي تساعد في عملية التجديد الاستراتيجي .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و الوصايا</p>
---	----------------------------------

المصدر: من اعداد الطلبة

تم انجاز الدراسة السابقة خلال الفترة الممتدة ما بين (2017/2018) جامعة العربي بن مهيدي_أم البواقي_، بينما الدراسة الحالية تم انجازها سنة (2023) بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

<p>اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي</p>	<p>محمد كريم عبيد التميمي) (2017</p>
<p>✓ اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية</p> <p>✓ تقديم الاقتراحات و التوصيات لأصحاب القرار لزيادة فعالية ممارسات ادرارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية</p>	<p>هدف الدراسة</p>

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال / جامعة الشرق الأوسط .	نوع الدراسة
<p>تناول هذا البحث 25 فقرة و تم تقسيمها الى خمسة أبعاد حيث نال كل بعد (05) فقرات و المتمثلة في</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تخطيط الموارد البشرية ✓ الاستقطاب و التعيين ✓ التدريب ✓ تقييم الأداء ✓ التعويضات 	مقياس الدراسة
<p>تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي طبقه يكون حجمها (346) فردا تتناسب مع المديرين و العاملين في الإدارة العليا و الوسطى في البنوك التجارية الأردنية و عدد المستجيبين لها بلغ (330)</p>	عينة الدراسة
<p>تم الاعتماد على برنامج SPSS و الانحراف المعياري ، الفاكرونياخ ،</p>	أساليب التحليل
<p><u>الاستنتاجات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ أن هناك وجود اثر للممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي سواء بالسلب و بالإيجاب ✓ مع مستوى ارتفاع التكنولوجيا و حدة المنافسة بين البنوك لابد القيام بالتجديد الاستراتيجي لمواكبة هذه التطورات ✓ البنك يهتم و بمستوى مرتفع على تجديد معرفته بنقاط القوة و الضعف في بيئة المصرفية <p><u>الوصايا</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ زيادة الاهتمام باستقطاب العمالة المصرفية ذات الكفاءات و المهارات العالية لكي تواكب التطورات الزاحفة 	أهم الاستنتاجات و الوصايا

<p>✓ الاستمرار و الاهتمام بموضوع التجديد الاستراتيجي الذي يمكن البنوك لتجارية من المنافسة و البقاء</p> <p>✓ تبني إدارة البنك استراتيجيات جديدة في بناء الهيكل التنظيمي .</p>	
--	--

المصدر: من اعداد الطلبة

تم انجاز الدراسة السابقة خلال الفترة الممتدة ما بين (2018/2017) جامعة الشرق الأوسط، بينما الدراسة الحالية تم انجازها سنة (2023) بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

وردة عبد الخالق ، عبد الرحمان الهماوندي (2020)	الفشل التنظيمي و الحد منه خلال التجديد الاستراتيجي
هدف الدراسة	✓ التعرف على دور التجديد الاستراتيجي في الحد من الفشل التنظيمي
نوع الدراسة	بحث في مجلة الإدارة و الاقتصاد /المجلد 09 العدد 35/ جامعة المستنصرية
عينة الدراسة	تكونت عينة البحث من (153) مدير (قسم ، شعبة ، وحدة) من المدراء في محافظة بغداد
مقياس الدراسة	شمل توزيع استبانة شملت (43) فقرة
أساليب التحليل	استخدام حزمة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج spss
	<p><u>الاستنتاجات</u></p> <p>✓ سعي المنظمة استخدام نظم المعلومات و التكنولوجيا الحديثة و تطبيقها بتجديد إستراتيجيتها باستمرار</p> <p>✓ التجديد الاستراتيجي له تأثير كبير لتجنب حالة الفشل التنظيمي في بيئة المؤسسات</p>

<p>✓ تبين من معطيات نتائج البحث أن المنظمة المبحوثة تولي اهتمامها بتجديد إستراتيجيتها عن طريق علاقات الارتباط و التأثير الإيجابية الذي يخلق قدرات تحد من تكرار حالة الفشل التنظيمي.</p> <p><u>الوصايا</u></p> <p>✓ تعزيز الإدارة العليا لمبادرة التجديد الاستراتيجي بكافة المجالات (موارد بشرية ، موارد مالية) لتجنب أي حالة فشل ممكنة تواجه المنظمة أثناء قيامها بعملية التجديد الاستراتيجي .</p> <p>✓ زيادة الوعي داخل المنظمة</p> <p>✓ تحديد الرؤية المستقبلية بوضوح و تحليل البيئة و استغلال الفرص و تفادي التهديدات التي تسبب الفشل التنظيمي</p>	<p>أهم الاستنتاجات و الوصايا</p>
--	----------------------------------

المصدر: من اعداد الطلبة

تم انجاز الدراسة السابقة خلال الفترة الممتدة ما بين (2021/2020) جامعة المستنصرية ، بينما الدراسة الحالية تم انجازها سنة (2023) بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

<p>قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار المالية في الحد من الشيخوخة التنظيمية</p>	<p>حسن عاطف حسن أبو ناصر</p>
<p>✓ التعرف على واقع كفاءة أنشطة التجديد الاستراتيجي في الشركات ✓ توضيح مدى قدرة الشركات في استخدام أساليب تعزز في الحد من الشيخوخة التنظيمية</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تكونت عينة البحث من (148) موظف و تم توزيع (190) استبانة على العينة ، و تم استرداد (155) استبانة .</p>	<p>عينة الدراسة</p>

تم استخدام برنامج spss و الانحراف المعياري و معامل الانحراف ألفا كرونباخ	أساليب التحليل
<p>الاستنتاجات</p> <p>✓ تتوافر أبعاد الأنشطة التجديد الاستراتيجي في الشركات التامين الفلسطينية بما يفوق (65 %)</p> <p>✓ لا يوجد اثر بين أبعاد أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية على الحد من الشيخوخة</p> <p>✓ التعرف على واقع أنشطة التجديد الاستراتيجي في شركات التامين العاملة في فلسطين</p> <p>الوصايا</p> <p>✓ ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات المدراء للاستماع لأفكار الآخرين الجدية</p> <p>✓ ضرورة زيادة حجم الإنفاق على المتطلبات الجوهرية</p> <p>✓ مضاعفة الجهود و العمل على المحافظة على الحصة السوقية و تحقيق المنفعة العالية.</p>	أهم الاستنتاجات و الوصايا

المصدر: من اعداد الطلبة

نطاق الدراسة

حدود الدراسة: انطلاقا من أهداف و طبيعة الدراسة و الإمكانيات المتاحة ، فان حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة (CARA) للمصبرات الغذائية ببلدية الشط ولاية الطارف.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من
- الحدود الموضوعية: ارتكزت الدراسة على تحليل دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهت الطالبين ما يلي:

- عدم حصول الطالبين على دراسات أجنبية التي بحثت في العلاقة بين تطوير الكفاءات البشرية و التجديد الاستراتيجي
- عدم تعاون بعض المبحوثين بالإدلاء عن المعلومات المطلوبة و اللازمة لإثراء موضوع الدراسة، و الإجابة على الأسئلة و الاستبيانات الموجهة لهم نظرا لضيق الوقت
- بعد الشركة على الطالبين.

هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، الأول نظري و الثاني تطبيقي، فالفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء حيث الجزء الأول و الثاني تطرقنا فيه إلى المتغير المستقل ألاء وهو تطوير الكفاءات البشرية و الثالث عرضنا فيه المتغير التابع وهو التجديد الاستراتيجي ، فأولا: عرضنا فيه عموميات حول الكفاءات البشرية متمثلة في تعريفها و مكوناتها، خصائصها، ثم النظريات المتعلقة بها و أنواعها، تعريف الكفاءات البشرية الفردية و الجماعية، خصائص الكفاءات البشرية و أهميتها، وثانيا: تطرقنا إلى تطوير الكفاءات البشرية، حيث شمل التعريف و الأهمية و المجالات، آليات و استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية، و مؤشرات و شروط تطوير الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، أما ثالثا و أخيرا تطرقنا إلى عموميات حول التجديد الاستراتيجي المتمثلة في، تعريف هذا الأخير و أهميته و خصائصه، أنواعه و أبعاده، مكوناته و خطواته.

و أخيرا الفصل الثاني الذي جاء بعنوان " دراسة ميدانية في مؤسسة **CARA** " قسم إلى جزئين، فالجزء الأول تطرق إلى التعريف بالمؤسسة **CARA** و منهجية الدراسة بينما الجزء الثاني تناول مناقشة و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

تمهيد

تسعى معظم المؤسسات في وقتنا الحاضر لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين وذلك من خلال تحديد إستراتيجيتها بغية جعل نفسها في المقدمة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن هو تغيير أساليب العمل وإعادة تأهيل المورد البشري والعمل على نموه وتطوير كفاءاته وذلك باعتماد على أساليب وطرق مختلفة كالتدريب والتكوين وكل البرامج المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية، وذلك ما يمكن المؤسسة من تحقيق غايتها في البقاء والنمو المستمر.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: عموميات حول الكفاءات البشرية

1-1 مفهوم الكفاءات

في ظل التطورات والتحولات التي تعرفها المنظمة على مستوى مجالات تطبيق الكفاءة وتطورها، يصعب جدا تحديد مفهوم عام ومشارك للكفاءة بحيث أنه يعتبر مفهوما متعدد الأوجه، فعلى اعتبار مفهومها العام، فإنها عبارة عن القدرة على استعمال المعارف والمهارات في تأدية عمل معين، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والقدرة على التكيف مع مهارات جديدة. (محمد ق.، 2020/2019، صفحة 48)

فالكفاءة هي مرتبطة بالقدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة أثناء النشاط، وبشكل عام هي الاستعداد لتجديد ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

إذن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي تتيح للعنصر البشري الاستخدام الجيد للموارد بغية تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. (كمال، منصور، و صولح، 2010، صفحة 50/49)

1-2 مكونات الكفاءات:

تشمل الكفاءة بشكل عام القدرة على استعمال المهارات في التنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة أما بخصوص متطلبات الكفاءة لدى الفرد في المؤسسة يجب أن تتوفر فيه ثلاث عناصر أساسية وهي، المعرفة (savoir) والمتمثلة في مجموعة المعارف النظرية، ثم المهارات (savoir-faire) التي هي عملية تنفيذ المعرفة ومهارة عملية تتقن في أداء معين، إضافة الى السلوك (savoir-être) الذي يرتبط بمجموعة من السلوكيات والمواقف المتوقعة في موقف معين. (نجاح، 2018/2017، صفحة 7/5)

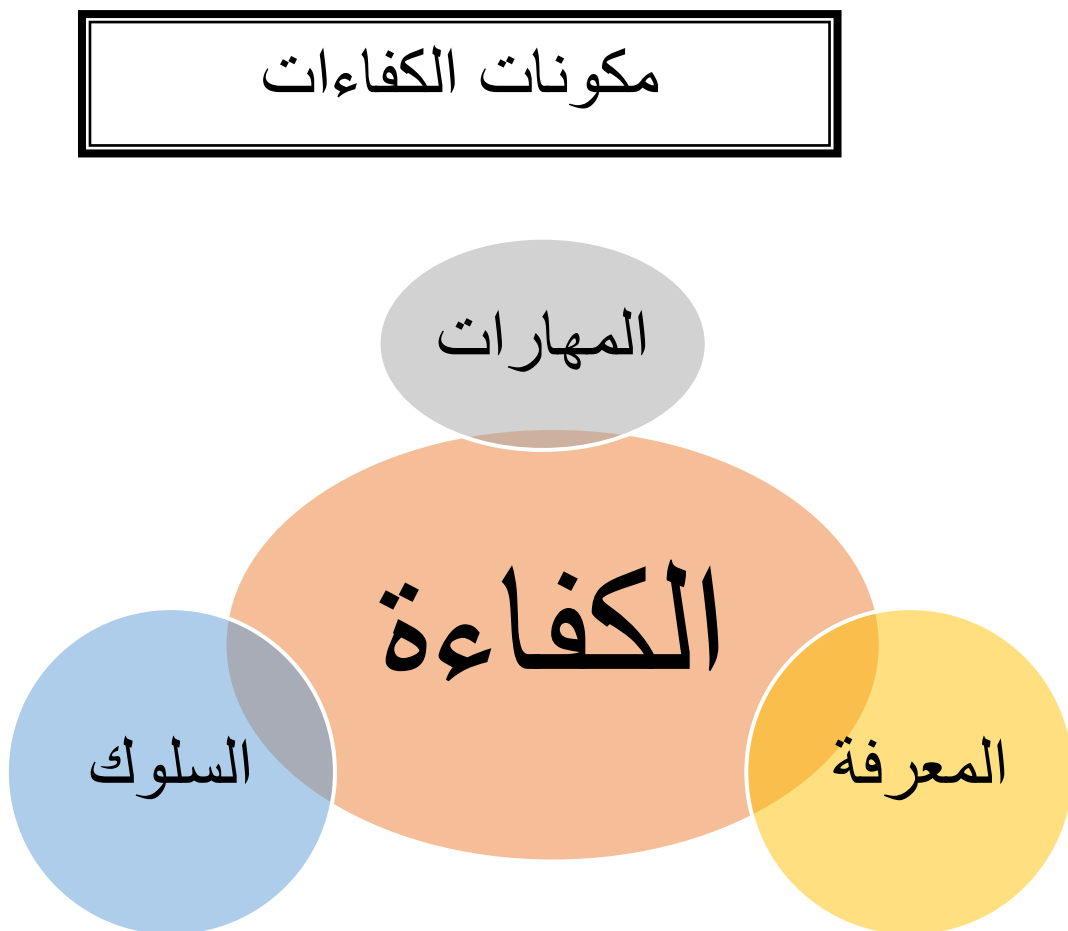
المعرفة: تعتبر المعرفة من أبرز العوامل الرئيسية لنمو وتطور المجتمعات والمنظمات، حيث أنها أصبحت ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي والإنتاج، ولهذا تقوم المنظمة بتطوير الكفاءات والمهارات الفردية والجماعية للأفراد وذلك عبر اعتماد منظومة التكوينية والتدريبية المستمرة إضافة إلى تكامل مختلف الوظائف الأخرى للموارد البشرية. (محمد و بوجين، 2019/2018، صفحة 16)

المهارات: محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عادة عند التعلم وعموما تهيأ من استعدادات وراثية والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما

يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكتمالات المدرسية، وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا. (ابراهيم و نوال، 2018/2019، صفحة 12)

السلوك: السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. (حمدي، 2018/2019، صفحة 15)

الشكل الرقم(1): مكونات الكفاءات



المصدر: من اعداد الطلبة

1-3 خصائص الكفاءات:

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية؛
- القدرة على التحليل والتصور فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم؛
- القدرة على التقييم العلمي وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة؛

توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات الخ.(بوجياوي و د.بن احمد، 2020، صفحة 15)

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- يتصف تفكير هؤلاء الأفراد أو الكفاءات بالجد والأصالة وبقدر كبير من التخيل؛
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة بالنفس والغرور لينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعاً من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم. لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقاً لما يراه الآخرون؛
- لديهم غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فلديهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل؛
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية؛
- لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار؛
- يقضون وقتاً كبيراً في التفكير الإبداعية، كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الابتكارية.(محمد و بوجين، 2019/2018، صفحة 17).

1- نظريات الكفاءات

2-1- المقاربة التسييرية للكفاءات :

تمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (le savoir) والمهارة (le savoir faire) وحسن التصرف (le savoir être).

إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir) ، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية. (خلفي، 2017/2016، صفحة 24/23).

ب - المقاربة العملية من منظور المقاربة العملية (l'approche opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المعلومات فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية. (كمال، منصور، و صولح، 2010، صفحة 57).

ج - المقاربة الإستراتيجية: (l'approche stratégique) تحقق الكفاءة للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة. (حورية، 2017/2016، صفحة 18)

2-2- أنواع الكفاءات:

يمكن تقسيم الكفاءات إلى كفاءات أساسية وكفاءات تفاضلية ويتحدد كل منهم كما يلي: (نجاح، 2018/2017، صفحة

* **الكفاءات الأساسية:** وتسمى أيضا بالكفاءات الجوهرية وتمثل ما تقوم به المؤسسة "على نحو أفضل مما تقوم به أية جهة أخرى ألا وهي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة الشركة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة أكبر في التسليم أو تكون التكلفة اقل، قد تبذل مؤسسة ما جهدا لكي تكون الرائدة في السوق بتصميمات إبداعية في حين تبحث مؤسسات أخرى عن النجاح ولكن تصل إليه بعد المؤسسة الأولى ولكن بنوعية أفضل، والكفاءات الأساسية يحتاج إليها الأفراد لكي يكونوا فعالين أفراد فعالين في أعمالهم وتكتسب هذه الكفاءات بالتكوين والتطوير وهي:

أ- **المعارف:** تستخلص من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها وتخزينها لتصبح في الأخير تشكل قاعدة للمعرفة

ب- **المؤهلات:** وتخص التثبيت السلوكي عن خبرة ما مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد ورشة بطريقة منطقية، حيث يحتاج ذلك إلى "تنمية المهارات السلوكية وخبرات العمل الجماعي والمهارات القيادية والمرونة في تطبيق أساليب الإدارة وتنمية المهارات الفنية وأساليب وطرق العمل والمهارات

• **الكفاءات التفاضلية.**

وتسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

أ- **إدراك الذات:** وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة، الذات، مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق العمل.

ب- **صفات العبقرية:** وتمثل مجموعة من الصفات تقود السلوك بطريقة معينة كالمثابرة المرونة والمبادرة.

ج- **الدوافع:** الدوافع لها دور كبير في انجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا"، وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها سلوكيات، كالدافع للإنجاز أو الانتماء، ونظرا لاختلاف النفسي للأفراد ومهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وتباين مفاهيم الكفاءات يمكن تصنيفها باختلاف استعمالها المختلفة، ونوضح أنواعها لاحقا. (نجاح، 2018/2017، صفحة 12)

* **أنواع الكفاءات حسب النوعية المهنية:**

أ- **الكفاءات الفكرية (التصورية):** وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، لان هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية خاصة. (Team, 2023)

ب- **الكفاءات الإنسانية (العلاقاتية):** العلاقات الإنسانية تشير إلى "تكيف فرد معين مع عمله من خلال عملية الاختيار والتدريب والتحكم في البيئة بحيث يتمتع بأقصى درجات الشعور بالرضا عن عمله وفي نفس الوقت يعطي أكبر قدر من الخدمات لأصحاب العمل وللمجتمع، وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في المجموعة، وبالتالي

فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسئوليّه ومعاونيه، ولهذا يجب فهم ما يريدونه الآخرون أو يقولونه (Team, 2023).

ج-الكفاءات التقنية: المؤسسة التي تعتمد على التطور التكنولوجي تحتاج إلى موارد بشرية ذات تحصيل علمي مرتفع ومهارات عالية وخبرات كبيرة للتعامل معها، وتتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لإجراء أو تقنية معينة، والتي تترجم واقعياً على شكل معرف متخصصة والتي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام المدقق المالي بإجراء مراجعة للحسابات المالية، وتتطلب العملية الإلمام والتحكم في المعارف الخصوصية التي تندرج ضمن نطاق التخصص (Team, 2023).

• تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام المختلفة: ونميز منها نوعين هما:

أ- الكفاءات الخصوصية: وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل الكفاءات مرتبطة لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام الموصى بها، مما يجعل هذا النوع من ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة.

ب-الكفاءات المشتركة: وهي الكفاءة التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، ومن خلال امتلاكها يمكن أن يقوم بها في حال غياب أحد العمال في المؤسسة، وتطبق في كل مناصب العمل، وهذه الكفاءات بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية كونها (عيسى، 2018/2017، صفحة 6):

- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى مختلفة عن مهمته؛

- تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى؛

- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

* تصنيف الكفاءات حسب الدور وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي:

أ-الكفاءات المحورية: تقسم المؤسسة مهاراتها التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها، الكفاءات المحورية تنتج عن نسق تعلم جماعي للمؤسسة يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي (عيسى، 2018/2017، صفحة 6):

- **الاكتشاف:** يجب أن تحدد المؤسسة ما تملكه من كفاءات محورية ويجب ألا نخلط بين الكفاءات المحورية والمهارة، ويجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس منتج واحد.

- الاكتساب: ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق إثراء مهارات صغيرة ودمجها مع بعضها البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.

- البناء: قد تحتاج إلى عشرة سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي.

- النشر: تحريك الكفاءات المحورية من قيم إلى أخرى داخل المؤسسة.

- الحماية: لا نخسر الكفاءات بسبب سوء التمويل أو بسبب كشف الخطط (نجاح، 2018/2017، صفحة 15)

ب-الكفاءات الإستراتيجية: الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، لان المؤسسة تعتبر مجموعة متراكمة من الكفاءات عبر الزمن، وتكنولوجياها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين عمالها، والكفاءة الإستراتيجية تنتج عن خلق تكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق معينة، وهذا يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد كفاءات جماعية.

وعليه فتفسير الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة، وخاصة المورد البشري والمجهودات نحو قطاعات مختارة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعينة، مما يعيق المؤسسة المنافسة من المناورة المماثلة والتقليد وخاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم ومختلفة(خلفي، 2017/2016، صفحة 10).

ج-الكفاءات التنظيمية:

يسمى هذا النوع من الكفاءات أيضا بكفاءات المؤسسة، حيث يؤخذ به على مستوى المؤسسة ككل، وتتمثل في ما تكون المؤسسة على دراية بعمله وتأديته، مقارنة بما تعيشه من أوضاع ومن جهة أخرى يعرف، الكفاءات التنظيمية بأنها تلك الروتينيات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية؛ وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة(انيس و توفيق، 2017، صفحة 309)

3-تعريف الكفاءات البشرية: الفردية والجماعية

* الكفاءات الفردية: تمثل "توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة قدرات ظاهرة وآخر مخفي، والكفاءات الفردية "هي مجموع خاص مستقر وهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة

ومنه فالكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي والتكوين المتواصل والتجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة (حمدي، 2019/2018، صفحة 26)، ومن الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية تميز ما يلي (نجاح، 2018/2017، صفحة 14):

- أن يكون فردا حيويًا، أن يقوم بما يجب القيام به؛
- سريع التعلم، يملك فكر اتخاذ القرار، قيادة الأتباع؛
- ينشئ الجو المناسب للتطور؛
- الوقوف في وجه مثيري المشاكل؛
- متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة؛
- يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي؛
- يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته؛
- يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة؛

ويمكن المؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر. (كمال، منصور، و صولح، 2010، صفحة 52)

* **الكفاءات الجماعية:** وتدعى كذلك بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة تتكون المؤسسة من مجموعة بشرية مهيكلية وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فان تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

والكفاءات الجماعية لا تقتصر على تجميع الكفاءات الفردية بل يتعدى ذلك ليصل إلى التضامن والتفاعل والتعلم والصورة العملية الجماعية واللغة المشتركة وغيرها، وتنتج الكفاءات عن التركيبة الفريدة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة الكفاءات الفردية، وهذا بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين (ابراهيم و نوال، 2019/2018، صفحة 15).

تنشأ هذه الكفاءات من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة وتسمح المترتبة عن جمع هذه الأخيرة بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة تسمح بتطويرها وتراكمها والكفاءات الجماعية تحدد بمجموعة من المؤشرات تحدد أبعاد الكفاءات الجماعية نذكر منها:

- **التفاعل:** تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.

- التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وتركز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية للجماعة: تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.
- الرموز واللغة المشتركة: الثقافة المتوفرة في المؤسسة يجب أن تخدم كل الأفراد حتى يكون هناك توافق بين المهام ويجوزه الأفراد من معارف ومهارات وسلوكيات (نجاح، 2018/2017، صفحة 15).

4- أهمية الكفاءات البشرية:

أصبحت الكفاءات البشرية اليوم ذات أهمية بالغة في المنظمة كما لها أثر كبير على مستوى محيطها وفي العنصر سنحاول استخلاص أهم هذه الآثار على المنظمة:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يبني على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد؛
- تعتبر الكفاءات البشرية العنصر الأساسي في إستراتيجية المنظمة من خلال دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة؛
- رأس المال البشري هو الرأس المال الحقيقي ومصدرها الرئيسي في خلق القيمة لذا يجب على المؤسسة الاهتمام به ومراعاته؛
- تمتلك الكفاءات البشرية على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، أساليب... الخ) وبالتالي على المؤسسة الاستثمار في هذه الموارد الشخصية الخاصة بالأفراد من أجل الوصول إلى أعلى فائدة؛
- إن التباين لمستويات الكفاءات البشرية تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة؛
- إن إعطاء قيمة للمورد البشري في المؤسسة والمحافظة عليه وشعوره بالانتماء يجعله وفيًا للمؤسسة ويخرج ما بداخله من أفكار ويشجعه على الإبداع.
- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه.

ثانيا: تطوير الكفاءات البشرية:

1- تعريف تطوير الكفاءات البشرية

هناك عدة دوافع وراء الاهتمام ومن ثم الاستثمار في مجال تطوير الكفاءات البشرية، نذكر من بينها ما يلي: (قرواط، صلاح، و زلافي، 2019، صفحة 85):

- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل؛

• تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة؛

• تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليداً ومحاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة؛

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم استعداداً لهم واتجاهاتهم (حورية، 2017/2016، صفحة 21).

ومنه يمكن القول إن تطوير الكفاءات البشرية هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً بتطوير الكفاءات كونها تعد مصدراً لبقائها.

ويعد التكوين أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، وهو الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر، وهذا ما يؤكد على أن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير (قرواط، صلاح، و زلاقي، 2019، صفحة 86).

ومنه يمكن القول إن مفهوم التكوين؛ يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

* أهمية تطوير الكفاءات البشرية

تحتل عملية تطوير الكفاءات البشرية مركز اهتمام انشغالات المؤسسة، لأن هذه الأخيرة مدركة لمدى حاجتها لتكثيف الموارد مع متغيرات المحيط لكي تضمن استقرارها وتتجلى هذه الأهمية في (خلفي، 2017/2016، صفحة 37):

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛

- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية؛

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لدى المؤسسة؛
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات وحدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد؛
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضروا مستقبلا؛
- فأغلب المؤسسات تحتاج إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال تنمية الكفاءات إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس "كالإيزو" لتضمن بذلك تسويق منتجاتها إلى الخارج ولا سبيل لتبني ذلك، إلا أن تملك يد عاملة مؤهلة لذلك، وتنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك، وتمثل المزايا التي تعود على المؤسسة من خلال تنمية كفاءاتها كون الكفاءات (حورية، 2016/2017، صفحة 22):
- مورد إنتاجي أساسي، بفعل أشكاله الجديدة التي تركز على المعرفة، والخبرة، والمهارة؛
- تضخم معلوماتي يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة؛
- مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.

-أهداف تطوير الكفاءات البشرية:

تستهدف عملية التنمية جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية أو جماعية، وعموما تهدف إلى (خلفي، 2016/2017، صفحة 38):

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية، وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تهيئة الأفراد، وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا، ...)، وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة "

*مجالات تطوير الكفاءات البشرية:

يمكن استخلاصها في النقاط التالية (قرواط، صلاح، وزلافي، 2019، صفحة 91):

-إعداد مواصفات الكفاءات : توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات

-تقييم الكفاءات: يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة للمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد:مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات.

-تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تعبيرات البيئة في هذا الميدان نجد:التكوين المرتكز على الكفاءات.

- تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات الغير المشبعة لدى العاملين و قامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها.

2-آليات واستراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية:

إن كفاءات الأفراد تتميز بالتقلص عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء، لذا نجد بأن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد وإدارته حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث كفاءته وصيانتها أهمها التنمية الذاتية والإدارة كذلك من واجبها تهيئة المناخ الملائم لتحديث هذه الكفاءة ومن هذا المنطلق وبعد الاطلاع على العديد من المصادر استطعنا تحديد أهم الآليات المستخدمة في تطوير الكفاءات البشرية.(ابو القاسم، 2019/2018، صفحة 119/107):

أ- التدريب: من المتفق عليه أن للتدريب والتعلم أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثالتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية المهارة، وهنا لا يمكن تحقيق هذا الأمر إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

* مفهوم التدريب هو العملية التي تطور وتنمي المهارات من أجل إنجاز ف عال لعمل أو مهمة محددة، وهو يعمل على تعزيزها، وزيادة قدرتهم على التواصل داخل المجموعة(خلفي، 2017/2016، صفحة 44).

* أهمية التدريب:

- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية؛ الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على النتائج المرغوبة.

- يزيد الفرد العامل من معرفته ومعلوماته في مجال عمله ويساعد المتدرب على رفع الروح المعنوية لديه وزيادة الثقة بالنفس، والتدريب الناجح هو الذي يعمل على تطوير قدرات الفرد في عمله.
- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة (أمينة، 2019، صفحة 153).

ب-التكوين:

يلعب التكوين دورا مهما لأنه مبني على احتمال أن الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط.

* مفهوم التكوين:

هي مجموعة من الوسائل والطرق والدعائم التي تحث العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية. (آسية، 2019، صفحة 6).

* أهمية التكوين:

- التكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والتأمين على فقدان الوظائف وعدم تأقلم الفرد بعمله؛ (أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية، 2018، صفحة 34).
- تستثمر المنظمة في التكوين من أجل أن تحقق منه عائد أي أنه نشاط مربح.

* الفرق بين التكوين والتدريب:

لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب، إلا أن هنالك اختلاف في جهة واحدة فقط وهي ان التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعرفة ومعلومات عامة، أما التدريب يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فان التدريب هو الأكثر استخداما للتدريب هو تطبيق المعرفة، ويساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. (أمينة، 2019، صفحة 147)

ج-التعلم التنظيمي والتعلم الافتراضي: من الطرق التي تؤدي الى تنمية كفاءات الافراد تعلم العديد من المعارف بحيث أن الفرد يكتسب معارف ويتبادلها مع الأفراد العاملين معه، وتتجدد هذه المعارف حسب ظروف العمل.

* التعلم التنظيمي:

تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة، والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية، فهو بمثابة الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها وفي أغراضها الرئيسية. (خلفي، 2017/2016، صفحة 44)

* **التعلم الافتراضي:** ونعني بتزويد المتعلم عن طريق الشبكة بما يحتاجه من معارف في مختلف المواد المنتقاة أو الاختصاص المختار، بغرض رفع المستوى العلمي أو بغرض التدريب، وذلك باستخدام الصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة، كتب إلكترونية، البريد الإلكتروني، مجموعات الدردشة والنقاش... الخ. (خلفي، 2017/2016، صفحة 43)

د- التشارك المعرفي:

* مفهوم التشارك المعرفي:

عملية تنطوي على نقل ونشر المعرفة من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة أو بين المجموعات داخل المؤسسة، وهي تمثل عملية تعلم مستمر تتيح للجميع التعرف على آفاق وسياقات جديدة ورؤى جديدة لمعالم ويتم من خلالها تبادل المعرفة بمختلف أنواعها الضمنية والصريحة وتبادل المنفعة في المعارف، المهارات، الخبرات، والقيم بين أفراد المؤسسة بهدف تحقيق أقصى استفادة بينهم وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. (اللطيف، 2021)

* أهمية التشارك المعرفي:

- يساهم في رفع الفعالية الإنتاجية؛
- خلق الجودة والابتكار؛
- تحسين أداء المنظمة وخاصة في اتخاذ القرار؛
- تحقق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها؛
- يعتبر وسيمة لتحسين كفاءة الموظفين وتخفيض تكاليف التدريب. (اللطيف، 2021، صفحة 267).

2-2 استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية:

إن الاقتصار على اعتماد إستراتيجية خاصة بالتعلم بنوعيه الرسمي (التدريب) وغير الرسمي (التعلم الذاتي) من أجل تنمية كفاءات الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي لا يمكن أن يكتب له النجاح الفعلي بدون طرائق تدعمها وتؤدي تلك الآليات دورا هاما في إعطاء العملية التنموية تلك أرضية مشجعة للمضي قدما، ومن بين تلك الاستراتيجيات نذكر منها : أنظمة المكافآت، المناخ التنظيمي والإبداعي، إدارة المعرفة، وغيرها، ولذلك فنقول بأن الاعتماد على استخدام برامج تدريبية وخلفيات تعليمية لا تعني أبدا حالة غياب أو نقص الدوافع والحوافز التي توفرها أنظمة المكافآت والمناخ التنظيمي،

وفعالية عمليات المعرفة من جهة أخرى والتي يمكن أن تفعلها الإدارة الجيدة للمعرفة، لذلك سوف نركز في هذا العنصر على ثلاثة استراتيجيات وهي كالتالي: (د. بافكا و فراحي، 2020، صفحة 601/599):

* إستراتيجية المكافآت (Stratégie Reward)

لتوضيح ما سيتم التطرق إليه لاحقاً، فإننا نود أن نركز على أن الكثير من المفكرين والمنظرين يقسمون نظام المكافآت إلى قسمين: مكافآت مالية أو التعويضات، وهي تضم المكافآت المالية المباشرة وغير المباشرة، ومكافآت غير مالية وتمثل التحفيز المعنوية مثل الترقية المناخ التنظيمي الجيد المشاركة في اتخاذ القرارات إشراك الموظفين في حلا لمشكلات (ابو القاسم، 2019/2018، صفحة 110).

ومن أجل فهم نظام المكافآت المالية نود الإشارة إلى أنه ينقسم إلى قسمين وفقاً ما هو محدد في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): نظام المكافآت المالية

التعويضات (compensation)		
غير مباشرة	مباشرة	
<p><u>الفوائد (Benefits)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> الضمان الاجتماعي الإجازة المدفوعة (paid time off) منح التقاعد تعويضات العمال 	<p><u>المدفوعات الأساسية (Base pay)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> راتب أجر <p><u>المدفوعات المتغيرة (Variable pay)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> الزيادات (Bonuss) المحفزات (Incentives) 	<p>أن يتقاضى العامل راتب أو أجر في الغالب</p> <p>تعتمد على أداء الفرد أو الفريق</p>

المصدر: (ابو القاسم، 2019/2018، صفحة 111)

من الشكل السابق نلاحظ بأن التعويضات قسمان: المباشرة: وهي تضم تلك المدفوعات التي تتحملها المنظمة لتصرف للعمال والمرتبطة بمدة زمنية للعمل، وهي تتمثل في الأجر الأساسي، وأخر ترتبط بالأداء الفردي أو الجماعي، وتكون متغيرة، أما غير المباشرة: فتضم أيضا المدفوعات للموظفين مقابل انتمائهم للمنظمة فقط دون أي ارتباط بالأداء، والملاحظ بأن كلا النوعان يشكلان نفقة تتحملها المنظمة وفي بعض الأحيان تمثل تلك الأعباء نصف التكاليف الكلية خاصة في المنظمات الخدمية)، وبما أن التعويضات ترتبط بالأنشطة فحري بإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا أن تنظر إلى البعد الاستراتيجي للتعويضات.

* إستراتيجية دعم المناخ التنظيمي والإبداعي الجيد

تعريف المناخ التنظيمي: عبارة عن سلسلة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها، هذه الخصائص تتميز بالثبات مع الزمن وتؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة. (حمدي، 2019/2018، صفحة 112).

من المعروف أن نجاح أي عمل تنظيمي لا بد وأن يتم في ظل بيئة تتسم بالاستقرار والملائمة، وشأن أي نظام في ذلك هو شأن منظمات الأعمال، ولذا فإنه يتوجب على هذه الأخيرة خلق مناخ تنظيمي مبني على الثقة والتعاون بين جميع الأطراف إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها.

* استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية الحديثة:

إن استفادة مجال التدريب من الوسائل التي اخترعها العلم وفرتها التكنولوجيا قد أدت إلى حدوث قفزة نوعية فيما يخص طرق التدريب تعرف بتكنولوجيات المعرفة، أي استخدام التكنولوجيا الالكترونية لتقديم المعلومات وإتاحة الفرصة لتنمية وتطوير المهارات والمعارف الإنسانية التعليمية. ومن الوسائل الحديثة في التدريب هي:

- وسائل الإعلام المتعددة؛
- الأنظمة وشبكات الإنترنت، المؤتمرات الالكترونية، أو حتى التعليم بالتدريب المبرمج؛
- التدريب المفتوح، التدريب عن بعد، المحاكاة؛
- أسلوب التنقل المؤقت بين الوظائف.. الخ (أمينة، 2019، صفحة 159).

3 - مؤشرات وشروط تطوير الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية:

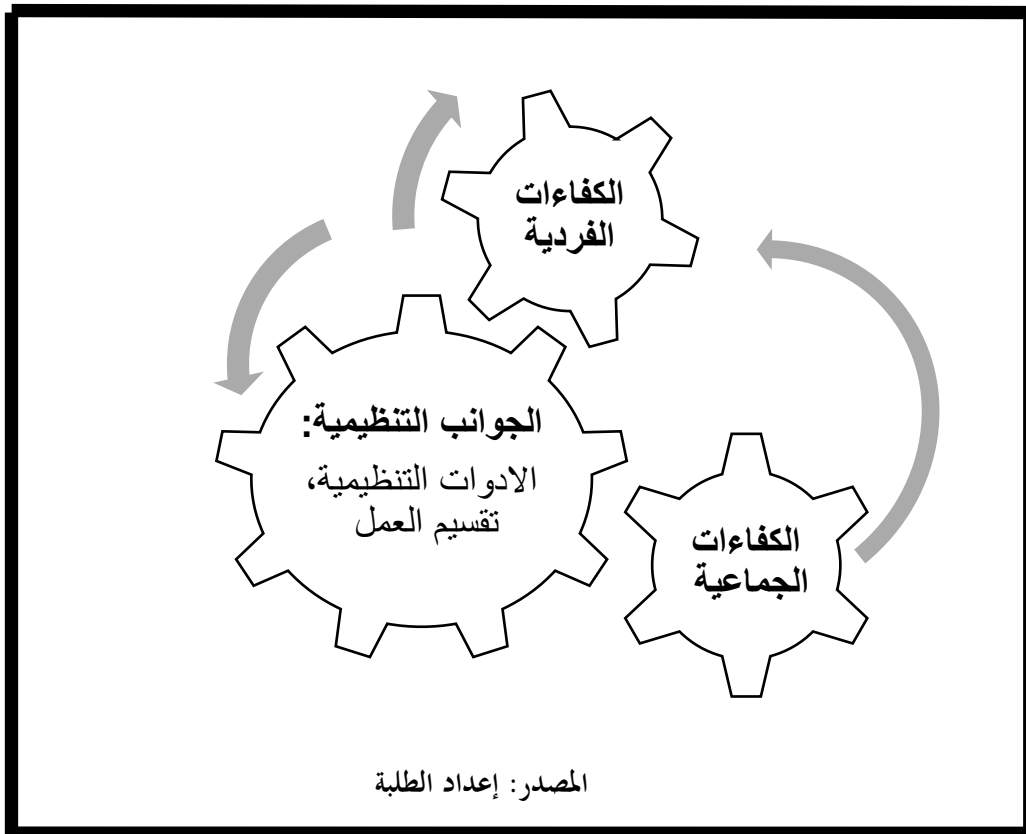
* الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، أوجه التداخل:

إن الخطأ الشائع الذي نجده لدى البعض هو أن الكفاءات الجماعية ما هي إلا مجموع الكفاءات الفردية مجتمعة، وهذه النظرة ليست سليمة، لأن العمل الجماعي والعمل كفريق كتوجه جديد فرض نفسه بقوة في أدوات الإدارة الحديثة حيث أصبح ضروريا جدا .ومن هذا المنطلق فإن الكفاءات الجماعية هي بمثابة قدرة فريق العمل على تحقيق النتائج ذات الأداء وبدرجة أعلى، ومن خلال هذا التعريف البسيط يظهر بأن الكفاءات الجماعية مكونة من قسمين رئيسيين:

الأول عبارة عن الكفاءات الفردية وبصفة أدق المهارات الفردية، والثاني عبارة عن الأدوات التنظيمية (تجهيزات، تكنولوجيا المعلومات، أنظمة المعلومات)(حمدي، 2018/2019، صفحة 26).

وهذا الشكل يوضح العلاقة بين الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية:

الشكل رقم(3):العلاقة بين الكفاءات الفردية والجماعية



* أهداف تطوير الكفاءات الفردية إلى جماعية:

- تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة؛
- إظهار واكتشاف الكفاءات الفردية الباطنية لدى الأفراد؛
- قدرة أفراد العمل على مواجهة كافة الصعوبات أو التغيرات التي تواجههم؛
- استفادة فريق العمل من الثقافات السائدة بينهم وتنوع طريقة التفكير؛
- سهولة اتخاذ القرارات بين أفراد العمل وذلك نتيجة انسجامهم مع بعض ووحدته الهدف؛
- تخفيض تكاليف التدريب وذلك يعود لاكتسابهم بعض المعارف من بعضهم سابقا؛
- هي أكبر من الكفاءات الفردية لما يضاف لها من عمليات المزج والتآزر و"أثر الجماعة"؛
- تساعد على بلوغ الأهداف التي يصعب أو يستحيل الوصول إليها من خلال عمل الأفراد منعزلين؛
- ترفع من فرص الإبداع الفردي والجماعي بفعل التعاون؛
- تعتبر الحجر الأساس لبناء كفاءات تنظيمية وحتى إستراتيجية تمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد ومنه ضمان درجات معينة من الاستدامة.

* الشروط اللازمة للتطور من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية

نتيجة لتراجع أداء وفعالية العمل الفردي، فإن العمل بالفرق والتنظيم على أساس جماعات العمل قد أصبحت السمة المميزة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين لأنهما يدعمان الأداء الجماعي ومن أجل الوصول إلى هذه الأخيرة يجب أن تستوفي الشروط التالية على الصعيد الفردي أو الجماعي:

أ- بالنسبة الكفاءات الفردية

- القابلية الاجتماعية للتعاون والتفاعل مع الآخر؛
- التفاعلات العاطفية الوجدانية التي لها بالغ الأثر في خلق الكفاءة الجماعية وتنميتها؛
- التفاعلات غير الرسمية خصوصا إذا كان التنظيم الداخلي المعمول به يتميز بدرجة معينة من اللارسمية واستقلالية معتبرة في إنجاز المهام، كما يساعد ذلك في رسم نوع من الميولات والاستعدادات التي سيتبناها أفراد الجماعة وهو ما يسهل من غرس ثقافة تنظيمية تخدم إستراتيجية المؤسسة، وهذا من خلال التركيز على النمذجة السلوكية كأحد أهم مداخل التعلم السلوكي؛

- التعاون الذي من الممكن أن يعزز كلما توفر التزام ذاتي من قبل الفرد، بمعنى وجود قابلية للتعامل مع الآخر بحد يتجاوز مستوى التنسيق، وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة تميز الفرد بدرجة عالية من الاستعداد والدافعية للعمل الجماعي والمساهمة بجدية وفعالية في تحقيق أهداف الجماعة.

ب- بالنسبة الكفاءة الجماعية

يذكر بعض المختصين أن هناك مؤشرات تدل على وجود كفاءات جماعية داخل المنظمة، والتي تعتبر في نفس الوقت عوامل مساعدة على بنائها وتكوينها وهذه العناصر هي المرجعية المشتركة والخطاب المشترك والذاكرة الجماعية، والالتزام الذاتي. وفيما يلي شرح موجز لهذه المؤشرات (انيس و توفيق، 2017، صفحة 316/314):

ج- المرجعية المشتركة

إن جماعة العمل، التي تنشأ وتنمو في إطارها الكفاءة الجماعية، تتطلب تنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها أعضاؤها، وهو ما يستوجب توحيد التصورات ومعاني الأشياء فيما بينهم، وهذا ما يسمى بالمرجعية المشتركة؛ إذ تساعد هذه الخاصية على تحقيق التعاون بين الأعضاء من خلال توحيد معاني لأشياء، وهي التي تحدد درجة التعاون بين الأعضاء، والتي تتوقف بدورها على درجة التصورات المشتركة.

د - الخطاب المشترك والمتقاسم

من المؤشرات الدالة على وجود كفاءة جماعية وجود خطاب أو لهجة مشفرة بين أعضاء الجماعة يستعملونها عند عمليتي التواصل والاتصال فيما بينهم للتفاهم وتدعيم الانتماء للجماعة وكذلك بلوغ التميز. إن مثل هذا الخطاب المتقاسم (langage) يسمح للأعضاء بالتفاهم باستعمال كلمات وعبارات لفظية غير مكتملة وقد تكون حتى مشفرة، وقراءة ما تحت الأسطر والاختصار وتجنب التعليقات وعمليات وهو ما يعطي للجماعة هوية خاصة تميزها عن جماعات العمل الأخرى.

هـ - الذاكرة الجماعية (Memoire collective):

هي التي تنتج عن تقاسم المعرفة فيما بين أعضاء الجماعة من خلال تبادل المعارف والمهارات والسلوكيات والتفسيرات والتصورات، وكذلك مجموعة المعارف التي يتم إنتاجها وتوليدها داخل الجماعة من خلال مواجهة حكم الأعضاء على الأشياء التي تحيط بمكان عملهم.

و- الالتزام الذاتي:

يمثل الالتزام الذاتي لإرادة التي يتسلح بها كل عضو في سبيل التعاون، وبالتالي فهو يعكس دافع هذا السلوك. إنه يشير إلى الاستقلالية وأخذ المبادرة من قبل الأعضاء عند قيامهم بمختلف أنشطتهم، إذ يعتمد على مبدأ الاستقلالية والمشاركة

والتقليل من درجة تنميط العمليات، مع ضرورة التزام الأفراد، ويتطلب هذا المفهوم من جماعة العمل أن تكون هي القائمة على أعمالها. إن تبني المؤسسة لهذا المبدأ في إدارة عملياتها الداخلية يجبر الأفراد العاملين في إطار عملية معينة (فريق فرق العمل) الدخول في نسق نظامي يميزه التمكين والمنافسة والمساءلة ما بين الأفراد قصد بلوغ الأهداف المسطرة على مستوى كل جماعة عمل وكل عملية في خريطة عمليات المؤسسة.

*. مسؤولية الإدارة في تعزيز وتنمية الكفاءات الجماعية

إضافة إلى ما تم الإشارة إليه من قبل عن دور الكفاءات الفردية في خلق وتدعيم الكفاءات الجماعية فإنه يقع على عاتق الإدارة والمسيرين المسؤولية الأكبر في خلق وتنمية هذه الأخيرة والحفاظ عليها في إطار جماعات وفرق العمل التي تكون التنظيم البشري داخل المؤسسة، ومن أبرز الآليات والأدوات المعتمدة في ذلك، ما يلي (انيس و توفيق، 2017، صفحة 318/317):

أ- تسهيل تكوين جماعات وفرق العمل

تلعب جماعات العمل دورا كبيرا في إشباع العديد من الحاجات الإنسانية كما جاءت في كتاب التحفيز والشخصية فهي توفر الأمن والأمان والاحترام والتقدير. إن وجود فرق العمل يصب في مصلحة الفرد والإدارة على حد سواء، فهي من جهة تساهم في إشباع حاجات الفرد، وتمكن الإدارة من جهة ثانية من رفع مستوى أدائها وتحقيق الفاعلية في إطار العمل الجماعي خاصة بالنسبة للأنشطة التي يصعب إنجازها بشكل فردي كما أنها تساهم في تقاسم المعارف والكفاءات فيما بين الأعضاء من خلال الممارسة الجماعية للعمل.

ب- تشجيع العلاقات والتفاعلات ما بين الأفراد والجماعات

إن خلق المؤسسة لجماعات عمل بشكل دائم أو مؤقت، وبالخصوص إذا ما كان أعضاؤها ذوي تخصصات متباينة وحاملين لمعارف ومهارات وكفاءات مختلفة ومتكاملة، يساعد على توليد وتنمية كفاءات تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من قيادة مشاريع وبرامج عمل جديدة تغيير أو تحسين أو إبداع وهذا بسبب العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضاء الجماعة الواحدة وما بين الجماعات، بعضها ببعض.

ج- أسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات

يساعد الأسلوب الإداري فيما يخص صناعة واتخاذ القرارات وحل المشكلات في تنمية الكفاءات الجماعية من خلال الفرص التي تتيحها الإدارة للأفراد للمشاركة في صناعة وصياغة القرارات ورسم الأهداف، خصوصا إذا تعلق الأمر بإدارة المشاريع وكذلك حل المشكلات، حيث أن أسلوب المشاركة يزيد من التزام الأفراد على تحمل مسؤولياتهم بغية تحقيق الأهداف وهو ما يشجعهم ويعبئهم على التعاون لبلوغ ذلك.

ثالثا: التجديد الاستراتيجي

تمهيد

يواجه عالم الأعمال اليوم منعطف هام وخطير في نفس الوقت، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم خصيصا في القرن الواحد والعشرون وفي جميع المجالات، التي أوجبت على الباحثين الإداريين ضرورة مواكبة هذه التطورات واستيعابها ووضع حلول لها حاضرا ومستقبلا لتفاديها، إذ أصبحت منظمات اليوم بحاجة ماسة لتجديد إستراتيجيتها لمواكبة التغييرات التي تحصل بسرعة رهيبية، لان الحاجة للتغيير لا تنتهي أبدا.

1 - مفهوم التجديد الاستراتيجي

هناك عدة تعريفات للتجديد الاستراتيجي من قبل عدة من العلماء كما هو موضح في الجدول التالي
(بصيري، شلاي، سيمير، و توفيق، 2022، صفحة 37)

الجدول رقم(3):أهم مفاهيم الباحثين للتجديد الاستراتيجي

المفهوم	السنة	الباحث	
هو عبارة عن أنشطة إستراتيجية لموائمة المقدرات التنظيمية مع البيئة لتعزيز الميزة التنافسية	2003	Flier et al	1
جهود المنظمات الريادية نتيجة تغير هام في اعمال المنظمة، مستوى إستراتيجية المنظمة، أو الهيكل، بين المنظمة والبيئة الخارجية ودراسة سلوك المبدع.	2007	Cuervo et al	2
عملية ولادة أعمال جديدة في المنظمة أي أن التجديد هو إبداع داخلي أو مشاركة المنظمة أو تحولها عبر إجراء عملية التجديد في الأفكار التي تقوم عليها المنظمات.	2008	جلاب	3
هو ظاهرة ريادية للمنظمة حيث تبحث فيها عن اعادة تعريف وتحديد علاقاتها مع أسواقها ومنافسيها في الصناعة من خلال تعديل أساسي في المنافسة	2013	الغزالي	4

تغيرات مهمة في أعمال المنظمة، الاستراتيجية، الوضع التنافسي	2013	Jockenhofer	5
ولادة منظمة جديدة من حيث الأفكار والأعمال والتحول من مستوى الى مستوى آخر من خلال تجديد الأفكار الرئيسية التي تملكها المنظمة وبالتالي سيولد أعمال جديدة داخل المنظمة وتشكيل استراتيجيات جديدة.	2016	الطائي واخرون	6
هو نوع من التغيير الاستراتيجي وهو عملية إدارية لإعادة تغييرات جوهرية، وإعادة رسالة المنظمة، وتغيير أنماط موارد الأعمال، لملائمة مقدرات المنظمة مع البيئة.	2016	Schmitt et al	7

المصدر: (بصري، شالي، سيمير، و توفيق، 2022، صفحة 37):

*أهمية التجديد الاستراتيجي

تبرز أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال مساهمته في تحسين ظروف السوق و زيادة فرص النجاح عبر تشجيع المنظمة على إقامة شراكات إستراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تزيد من أرباحها، لذلك يعتبر هذا الأخير من الدوافع القوية في إظهار الحاجة الى الابتكار المستمر لتبقى المؤسسة محافظة على لياقتها التنافسية(علي كاظم حسين محل، 2017، صفحة 63/61).

وفقا (Kwee et (سنة(2011) انأهمية التجديد الاستراتيجي تتجلى في:

- التجديد الاستراتيجي مهم لكسر المسار المعتمد من قبل البيئة المحيطة بالمنظمة ،و ضمان المدى الطويل لها و ديمومة العمل فيها؛
- الربط بين لروح الابتكار وتحسين القدرة على التكيف مع المستقبل ؛
- تغيير عقلية الموظفين للتعامل مع الرؤية الجديدة للمنظمة؛

- تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار عن طريق التفاعل والتكامل مع السلوكيات الأفراد لغرض مواجهة التغييرات البيئية؛

- المساهمة في تحسين ظروف السوق؛

- توفر الفرص لكسر الجمود الاستراتيجي ودمج مسارات المعرفة الجديدة وتغيير أنماط السلوك الحالية؛

- معرفة مدى استعداد المنظمة لبذل الجهد للحفاظ على السلوكيات والأفكار التي تساعد في تحقيق الأهداف.

* خصائص التجديد الاستراتيجي:

يتسم التجديد الاستراتيجي بالخصائص التالية(عفيف، 2018/2017، صفحة 24):

- التجديد الاستراتيجي يرتبط بما له من إمكانيات، والتي قد تؤثر تأثيرا كبيرا على الأفق طويلة الأجل للشركة؛

- التجديد الاستراتيجي يشمل العملية المحتوى، ونتائج التجديد؛

- التجديد الاستراتيجي يشمل تحديث أو استبدال سمات المنظمة سواء في الحجم أو نطاق التطبيق؛

- الاستبدال يهدف إلى توفير أساس للنمو والتنمية في المستقبل؛

- التجديد الاستراتيجي يغير مسار المنظمة في جميع مستوياتها؛

- يعمل التجديد الاستراتيجي على النهوض بالمنظمة ووضعها في مضمار التقدم والرقى والازدهار؛

- يعمل على إعادة تعريف علاقة المنظمات بأسواقها، أو منافسيها؛

- يعمل على إعادة تنظيم هياكل المنظمة؛

- دخول بالمنظمة إلى أسواق جديدة، أو منتجات جديدة أو خدمات جديدة لزيادة قدرتها على المنافسة.

2- المفاهيم ذات العلاقة بالتجديد الاستراتيجي

أ- التجديد الاستراتيجي قابل التغيير الاستراتيجي

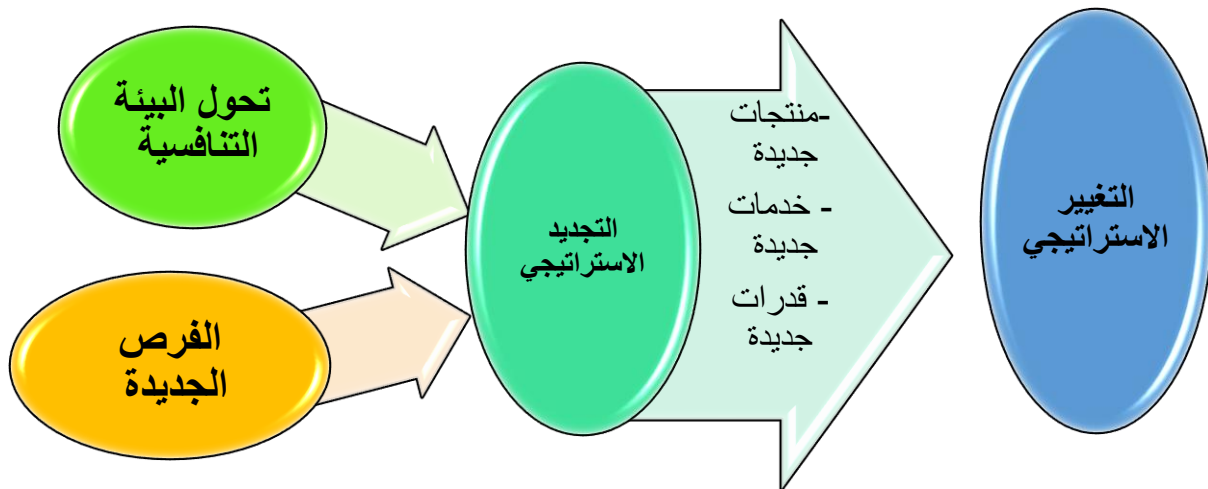
لقد وضعت التغييرات في الأسواق العالمية و هياكل الاقتصاد ضغوطا على المنظمات لتتكيف مع متطلبات العمل الجديدة
ة تضمنت هذه التغييرات في الهياكل التنظيمية وفي فلسفات الإدارة و مستوى القوى العاملة فضلا عن إدخال التكنولوجيا

الجديدة في إجراءات و أساليب العمل و رأس المال لذلك فالتجديد و التغيير قد يكونا ضرورة في العمل لكن يحمل التكاليف كبيرة فالتغيير لم يعد اختياريا..

فاغلب المنظمات ترغب بتأجيل التجديد الاستراتيجي لكي تتمكن من اكتشاف طرائق جديدة تمكنها من الاستمرار في الابتكار و ضمان الكفاءة و تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المالية في ظل البيئة التي تتسم بالتغير الديناميكي، والنظر الى التجديد الاستراتيجي كأنه موجه لإعادة ابتكار إستراتيجية خاصة بالمنظمة و نموذج لأدائها الاستراتيجي(علي كاظم حسين محل، 2017، صفحة 76/73).

ولذلك يتضمن التجديد الاستراتيجي تحولات كبيرة لمواكبة التطور في البيئة المعقدة , منها إعادة علاقات المنظمة مع أسواقها و المنافسين في الصناعة , أما التغيير يسعى لتحسين مكانة المنظمة التنافسية عن طريق تغيير (العمليات و الهياكل) و نظرا لتغيرات البيئة فليس من المستغرب ان تزداد جهود التغيير على مدى العقود الماضية لمساعدة المنظمات في إجراء التحول لتواكب البيئة التنافسية و استثمار الفرص , اما التجديد الاستراتيجي يعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات السوق من اجل إدخال تحسينات سريعة في الفعالية التنظيمية و إضافة مقدرات و منتجات و خدمات جديدة ومن ثم التحول الى التغيير الاستراتيجي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) جهود التجديد الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي



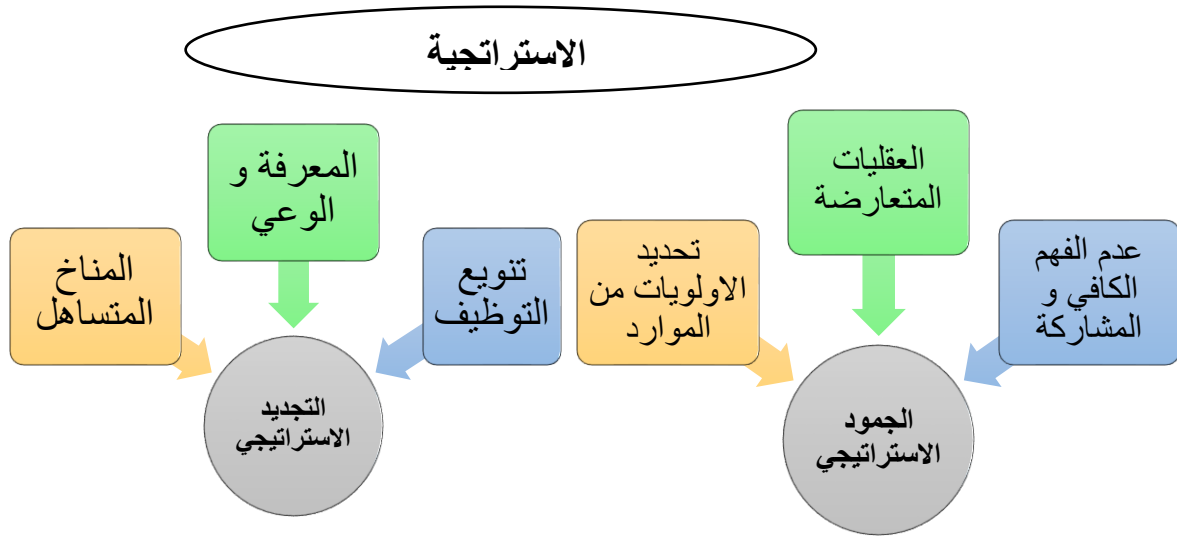
المصدر: (علي كاظم حسين محل، 2017، صفحة 74)

في ضوء ما سبق يمكن القول كلا من التغيير والتجديد الاستراتيجي أهمية كبيرة للمنظمات التي تتميز بالسعي للحصول على السيادة الاستراتيجية، فالتغيير قد يحدث أثارا عميقة في سوق العمل ويختلف في شدته وقد يأتي من داخل المنظمة وتكون له آثار خارجية وقد يكون ملزما. أما التجديد الاستراتيجي فهو عملية استباقية تهدف إلى تحقيق الاستقرار الداخلي والخارجي وأحيانا يكون اللاعب الأقوى هو مفتاح السوق وقد يحدث من موقع القوة في المنظمة ويتناسب مع التحولات في المجالات المختلفة، فان الدوافع وراء التجديد هو سببا في إيجاد حلول لمشاكل وتجنب المخاطر المحتملة للحفاظ على السيادة واستمرارها.

* التجديد الاستراتيجي والجمود الاستراتيجي (Stratégique Rene Wal and Stratégique Inertie)

تستخدم منظمات الأعمال التجديد الاستراتيجي بوصفه عملا ادريا وفكريا يهدف الى تحريك القدرات الإبداعية وتنميتها، ويمكن ان يكون مصدرا في بناء السيادة الإستراتيجية والتخلص من حالة الجمود الاستراتيجي في السياق المؤسسي، ومدى حاجة المديرين لتجديد القدرات لإعادة التكيف مع البيئي، لجذا ظهر باحثون ومنهم (Tatumkusar) لبيين ان عمليات التجديد توفر فرص للمنظمات لكسر الجمود الاستراتيجي ودمج مسارات المعرفة الجديدة وتغيير أنماط السلوك الحالية. فان معرفة مدى استعداد المنظمة لبذل جهود كبيرة في المشاركة والحفاظ على السلوكيات والأفكار التي تساعدها في تحقيق الهدف المنشود، الا وهو نجاح الجديد الاستراتيجي، وبذلك يتضاءل الجمود ويتحقق الهدف من التجديد الاستراتيجي. لذلك وجد (Tushman) أن أي تجديد استراتيجي يجب ان يتعامل مع السلطة والسياسة والعمليات التنظيمية، اما الجمود الاستراتيجي فانه يتعامل مع القدرات المرتبطة بالمنظمة سواء داخلها او في السياق المؤسسي. فاعلم المنظمات المبتكرة تتيح للتجديد الاستراتيجي والجمود الاستراتيجي ان يتوافقا داخل المنظمة.

شكل (05) :مقومات التجديد الاستراتيجي و الجمود الاستراتيجي



المصدر: (علي كاظم حسين محل) 2017, p. 78/77

مما سبق نرى ان المقومات الست تؤدي الى التجديد الاستراتيجي او الجمود الاستراتيجي بمعنى ان التجديد يكمن في التفكير المرغوب لحل المشكلات عبر المعرفة والكفاءة اما الجمود الاستراتيجي لا ينظر الى مستقبل المنظمة فهو شيء غير مرغوب فيه ويهدد ربحية المنظمة ويتصدى للتجديد لذلك على الأفراد والمنظمات المبادرة في عملية التجديد الاستراتيجي واختيار موظفين ذو كفاءة عالية للتخلص من الجمود الاستراتيجي.

3-أنواع التجديد الاستراتيجي Kirilka et all

التجديد الاستراتيجي هو عملية منظمة الغاية منها توجيه عمل المنظمات من اجل احداث تغيير في مستقبلها وبناء على ذلك يصنف (Kirilka et all) أربعة أنواع من التجديد الاستراتيجي (في المشاريع الريادية) (علي كاظم حسين محل، 2017، صفحة 72/69):

أ-التجديد المستمر: خلق منتجات جديدة، أسواق جديدة.

ب-التجديد التنظيمي: التركيز على الابتكارات الداخلية التي تسرع من العمليات توفر المزيد من الأموال.

ج-التجديد الاستراتيجي: البدء بتنفيذ إستراتيجية عمل جديدة وفق تطور النظام العالمي الجديد.

د-اعادة التعريف بالنطاق: استثمار أسواق جديدة في المناطق البعيدة عن القضايا التنافسية.

اما (Stienstra وVolberda) الى أربعة أنواع مثالية للتجديد الاستراتيجي بناء على أعمال (ميتزبرغ) فقد نظروا الى التجديد الاستراتيجي بأنه مسار للتطور الاستراتيجي للمنظمة من خلال (الاستثمار و الاستكشاف) و اتخاذ إجراءات تتماشى مع القضايا التنظيمية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): الأنواع المثالية للتجديد الاستراتيجي

	الإدارة العليا سلبية فيما يتعلق بالبيئة	الإدارة العليا فعالة فيما يتعلق بالبيئة
الإدارة العليا و الوسطى سلبية	التجديد الناشئ اتباع قواعد الصناعة. (01)	التجديد الموجه التكيف مع قواعد الصناعة. (02)
الإدارة العليا الوسطى فعالة	التجديد الميسر التأثير في قواعد الصناعة. (03)	التجديد التحولي تغيير قواعد الصناعة. (04)

المصدر: (علي كاظم حسين محل، 2017، صفحة 70)

يوضح الشكل أعلاه مصفوفة لأنواع التجديد الاستراتيجي اذ يشير المربع العلوي الايسر (01) الى اعتماد التجديد الناشئ (Emergent renewal) لان الإدارة العليا والوسط سلبية فيما يتعلق بالبيئة ولدى الإدارة العليا ميل قوي نحو الاستثمار في الفرص و لكنها ملتزمة باتباع قواعد الصناعة، وتعمل على تحقيق التوازن بين (الاستثمار و الاستكشاف) و كأنها عملية تطويرية يقوم بها فريق الإدارة العليا أي بمثابة إعلان تموضع استراتيجي لقوى السوق.

أما المربع العلوي الأيمن (02) يتضمن وضع إستراتيجية فعالة للتعامل مع البيئة من قبل الإدارة العليا ولان الإدارة الوسطى سلبية تجاه التجديد الاستراتيجي لذا يجب ان تعمل المنظمات على إجراء تغييرات إستراتيجية بقصد التكيف مع البيئة قواعد الصناعة وعندها يفضل التجديد الموجه (Directed renewal) والذي يعد أكثر الأنواع ملائمة ومن خلاله تعمل الإدارة العليا على تحقيق الوازن بين (الاستثمار و الاستكشاف) و البحث على طرق لجلب كفاءات جديدة تنسجم مع البيئة الفعالة التنافسية. فعندما يتم تعيين رئيس تنفيذي جديد للشركة غالباً ما يؤدي الى تغيير نوع التجديد من الناشئ الى الموجه

اما المربع السفلي الأيسر (03) يوضح ان الإدارة العليا سلبية فيما تتعلق بالبيئة و الإدارة العليا و الوسطى فعالة و دورها هو اختبار البيئة الداخلية فضلا عن الموازنة بين البيئة (الاستكشاف و الاستثمار) لذا فان مبادرات التجديد الاستراتيجي التي تم إنشائها في المستويات الدنيا في المنظمة سيكون لها تأثير في قواعد الصناعة فان المنظمة تعتمد التجديد الميسر (Facilitated renewal) يكون الملائم , وتكون هذه العملية من من الأسفل الى الأعلى وعلى الإدارة العليا ان تبني حواجز ضد قوى السوق التنافسية .

اما المربع السفلي الأيمن (04) ان الإدارة العليا فعالة فما يتعلق بالبيئة في المستويات العليا و الوسطى و تستمر في تغيير قواعد الصناعة وفي هذه الحالة يتجه الى التجديد التحويلي ((Transformation renewal) والذي يرتبط مع أهمية تعلم طرائق جديدة للتفكير لمواجهة التحديات ويتميز هذا النوع من التجديد بمزيد من الاختلال بين (الاستثمار و الاستكشاف) مما شجع بعض المنظمات للتحرك نحو الاستثمار القوي والاستكشاف القوي والعكس بالعكس فان العوائد المرتبطة بالاستكشاف تكون في المستقبل البعيد فيما بين العوائد المرتبطة بالاستثمار تكون في المستقبل القريب و لها موثوقية أكثر.

واما (Agrawal and Summt and John) أشاروا الى نوعين أساسيين للتجديد الاستراتيجي هما:

* التحولات الإستراتيجية (التجديد المتقطع /المرحلي)

* التجديد التدريجي

التجديد الاستراتيجي المتقطع يميل الى الاهتمام بشكل كبير في تحليل كل من الهيكل، الموارد، القدرات متطلبات الزبائن بينما يتجه التجديد التدريجي للاهتمام في البيئة الخارجية المتمثلة في بالعمولة والتغير التكنولوجي و يضع ضغوطا على المنظمات لتكييف مع المتغيرات والتحويلات الكبرى فاغلب المنظمات تسعى لتجديد نفسها بطريقة تدريجية فالبراعة الإستراتيجية تجد الحلول التي تطرحها هذه التحولات.

* أبعاد التجديد الاستراتيجي

لكون موضوع التجديد الاستراتيجي من المواضيع التي تتسم بالحدثة فإنها تفتقر الى قلة أبعاد هو عليه يحتاج الى دراسات معمقة لينضج و يتبلور و تتمثل هذه الأبعاد في: بعد السياق، بعد المحتوى، بعد العملية (بصري، شلاي، سيمير، و توفيق، 2022، صفحة 39/38)

أ- بعد السياق The contex Dimension

يوضح بعد السياق القوى او العوامل البيئية التي تمكن من تنفيذ التجديد الاستراتيجي في المنظمة ويحدد أي البيئات التي تعمل فيها المنظمة. اذ يعكس هذا البعد التفاعل بين المنظمة و بيئتها و البيئة الخارجية عن الشروع في أنشطة التجديد

الاستراتيجية ويتم قياس هذا البعد من خلال الأنشطة الداخلية قياسا بالأنشطة الخارجية وتتمثل أنشطة التجديد الاستراتيجي الخارجية بالأطراف خارج حدود المنظمة في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي، في حين الأنشطة الداخلية التي تجري داخل حدود المنظمة.

ب- بعد المحتوى The content Dimension

يهتم هذا البعد بميزتين جوهريتين هما أنشطة التجديد الاستكشافية قياسا بأنشطة التجديد الاستثمارية حيث يركز بعد المحتوى على " ماهي " أنشطة التجديد الاستراتيجي .

و توضيح الاختلاف بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف، حيث تعرف أنشطة الاستثمار بأنها أنشطة التجديد الاستراتيجي التي تعمل على استثمار أنشطتها الحالية ضمن النطاق الجغرافي الحالي او ترشيد لبعض الأنشطة و الوفرة في التكاليف وبيع لبعض الأنشطة عن طريق الاندماج او الاستحواذ أنشطة الاستكشاف هي أنشطة التجديد الاستراتيجي التي تضيف أنشطة جديدة الى الأنشطة الموجودة الحالية للمنظمة او التي تزيد من النطاق الجغرافي للمنظمة

ج- بعد العملية The process Dimension

يناول بعد العملية الفترة الزمنية للأنشطة التجديد الاستراتيجي ويشمل سرعة وتقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي أي ان بعد العملية يشير الى الطابع الزمني للتجديد الاستراتيجي و يغطي توقيت تكرار وتقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي ، ففي البيئات شديدة المنافسة يرتبط النجاح بالسرعة في الإجراءات المتخذة و عليه فان ردة الفعل خلال فترة زمنية قصيرة جدا يمكن أن يؤدي الى ردة فعل شديدة تؤدي الى الفوضى ومع ذلك فان العديد من المدراء يتصرفون بحكمة و حذر و ينتظروا حتى يصل تأثير الاضطراب الخارجي الى مستوى معين قبل الاستجابة وقد يؤدي هذا التكتيك غالبا الى الجمود التنظيمي أي أن تكرار الأنشطة التجديد الاستراتيجي تقاس بعدد الأنشطة الإستراتيجية التي تتخذها المنظمة خلال فترة زمنية محددة اما تقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي هو نسبة الانحراف المعياري للأنشطة خلال فترة زمنية معينة و عليه ان تكرار وتقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي يتعلق بتوقيت وقوة المنظمات الحالية والرد على التغيرات البيئية واعتمادا على الطريقة التي ينظر بها قادة المنظمات الى العلاقة بين المنظمة والبيئة وخطورة التغيرات البيئية فأنهم قد يتخذون إجراءات كثيرة او قليلة في أوقات التغيير البيئي حيث يوضح خذه الاختلافات تكرار أنشطة التجديد الاستراتيجي وقد تختار بعض المنظمات نمطا مستقرا من أنشطة التجديد الاستراتيجي في حين ان البعض الأخر يواكب التغيير حيث يقيم تقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي هذه الاختلافات.

-ابعاد أخرى للتجديد الاستراتيجي: هناك أبعاد أخرى للتجديد الاستراتيجي حسب مجموعة من ال باحثين و تتمثل

في: (علي كاظم حسين محل، 2017، صفحة 85/80)

جدول رقم(04): الأبعاد الأخرى للتجديد الاستراتيجي وفق بعض الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	الابعاد المتفق عليها	نوع الدراسة
1	Folkeringa Miekey et all	2004	الاستكشاف،ريادة الاعمال استثمار الفرص	بحث ميداني
2	Stientra Martin	2008	الاستكشاف،ريادة الاعمال استثمار الفرص	أطروحة دكتوراه
3	Saez martinez Francisco	2011	الاستكشاف،ريادة الاعمال استثمار الفرص	بحث ميداني
4	Glaser P.L. Fourne	2015	الاستكشاف،والمبادرات الريادية،استكشاف الفرص	مقال علمي
5	Kearney, Michael. H	2015	الاستكشاف،ريادة الاعمال، استثمار الفرص، البعد البيئي	مقال علمي

المصدر: (علي كاظم حسين محل، 2017، صفحة 80/85)

أ- الاستكشاف (exploration):

تستخدم منظمات الأعمال التجديد الاستراتيجي بسبب زيادة المنافسة وقصر دورة حياة المنتج والتقدم التكنولوجي السريع وديناميكية البيئة مما اضطرت العديد من الشركات الى مكافحة لمواجهة هذه التحديات وتجريب المهارات الجديدة.

انه فكرة الاستكشاف والاستثمار هما جوهر التجديد الاستراتيجي بهدف التحول في تغيير نطاق العمل او النهج الاستراتيجي، فالاستثمار يرتبط بالتغيير المألوف، اما الاستكشاف فيرتبط بتغيير غير مألوف، فان تحقي التوازن الفعال من خلال استيعاب التعلم الجديد واستثمار ما هو موجود لديها من قدرات عنصر أساسي لتحقيق التجديد الاستراتيجي.

لذلك يعتقد (Glaser) ان الاستكشاف هو تجريب المنتج الجديد في السوق الجديد الامر الذي يتطلب قدرات و مهارات جديدة .

فالمنظمات البارعة هي التي تملك القدرة على الاستكشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين سيما ما يتصل بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل سبق على المنافسين لتحسين أعمال المنظمة مع وجود المرونة في عملياتها. فالبراعة تعني القدرة على الجمع بين الاستثمار والاستكشاف.

لذلك تحتاج المنظمات الى إدارة نشاط كلتا العمليتين الاستكشاف والاستثمار وعدم الإفراط او المبالغة في عملية الاستثمار لأنها ستفشل في معالجة التباين بينهما.

ب- ريادة الأعمال (entrepreneurs hip Business)

من أهم الأمور التي ظهرت مؤخرا هو الاهتمام المتزايد في استعمال المنظمات لريادة الأعمال فهي حقل ديناميكي ووسيلة للتمييز وتعزيز القدرات المبتكرة لموظفيها وفي نفس الوقت تزيد من فرص نجاح المنظمة عبر إنشاء مشاريع ريادية وتستخدم عدة مصطلحات للإشارة لريادة الأعمال تتمثل في روح المبادرة الداخلية، التنظيم الداخلي للمشاريع، المشاريع المشتركة، المشاريع الجديدة. لذلك فان ريادة الأعمال تلعب دورا هاما وحاسما للبقاء والنمو وتحقيق النجاح لذلك تعتبر المحرك الذي يقود اقتصاديات العديد من الدول للوصول الى العالمية.

واكد **Mir Rahimi** ان ريادة الأعمال تمثل مصدرا من مصادر السلوك الاستراتيجي و السياق المؤسسي فهي القوى الدافعة للتطور الاقتصادي و حدد مجموعة من الخصائص للشخصية الريادية :

- الحاجة للنجاح،
- الاستعداد للمخاطرة،
- الحاجة الى الاستقلالية،
- الريادة من خلال السيطرة على التموضع الداخلي،
- الإبداع.

د- استثمار الفرص (Investment opportunistes)

من اهم أسباب عدم استثمار الفرص هو غياب التجديد الاستراتيجي، لذلك تحاول المنظمات استثمار فرصها وزيادة قدرتها التنافسية، من اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي فان دور الإدارة العليا هو التصديق والإقرار والتوجيه والاعتراف، اما دور الإدارة الوسطى هو التوليف والتنفيذ مثل اكتشاف الفرص ومحاولة استثمارها من خلال المعرفة الداخلية وصياغة الإستراتيجية المناسبة للاستفادة من الأفكار الجديدة فان دور التجديد الاستراتيجي هو الاستجابة الى المبادرات الابتكارية لكي تواجه المتغيرات البيئية المحتملة

وبالتالي فان استثمار الفرص يمثل مغارة من قبل المنظمة حيث ينبغي ان تكون مستعدة لإعادة التفكير في نظم العمل والتخلص من النمطية التي تجنبها المخاطرة والمنافسة الشديدة

هـ - مشاركة القيادة (engagement Leadership)

ان المثل الأعلى للمنظمات هو تجديد نفسها باستمرار من خلال الوعي الذاتي و التأمل الذاتي و نتيجة لهذه السلوكيات الفردية فان العديد من القيادات تسعى الى التعافي الشخصي و إهمال نمو المنظمة و تطورها و عدم امتلاكها نظرة ثاقبة في الظروف التنظيمية غير المتماسكة و لما لها من تأثير على الابتكار و التجديد، لذا تعد القيادة في أعمال التجديد الاستراتيجي كجزء من الالتزام الاجتماعي.

ويكمن دور القيادة في مساعدة المنظمات من اجل تحسين أعمالها وتحفيز البراعة لديها من خلال تبني عمليات التجديد الاستراتيجي عبر ثلاث مبادئ:

- إشراف فريق كبير يتطلع نحو الطموح الاستراتيجي؛
- جلسات صريحة بين القيادة و وحدات الأعمال؛
- تبني التناقضات منة خلال الحفاظ على الأجندات الإستراتيجية.

كما أدركت المنظمات ان مشاركة القيادة في التواصل الفعال مع البيئة الخارجية ودورها في استثمار الفرص النجاح عن طريق معارف جديدة مثل التحالفات، مشاريع جديدة، منح الثقة التامة بين أعضاء المنظمة ... لان البراعة في مشاركة القيادة تعطي صفة نادرة لاستكشاف واستثمار المهارات والمواهب كما تحدد التوقيت المناسب في الحاجة للتجديد الاستراتيجي، لذا يعد هذا البعد ذو أهمية كبيرة في عملية التجديد الاستراتيجي.

4- مكونات التجديد الاستراتيجي

أوضح (Aade&Mahnke, 2006) أن عملية التجديد الاستراتيجي قد تكون عملية استباقية أو عملية علاجية، وانتهى الباحثان إلى أن هذه العملية مستمرة تتكون من الآتي(عفيف، 2018/2017، صفحة 25):

أ-التخيل الاستراتيجي

تشير هذه العملية إلى قدرة المنظمة على تصور الأسواق المحتملة التي لم يدخلها المنافسون بعد (تحديد الفرص التي تلوح في الأفق، بحيث تتضمن عملية التخيل الاستراتيجي القدرة على توليد الأفكار والرؤى المستقبلية الجديدة خاصة المتعلقة بالفئات التنافسية التي تقع خارج نطاق الاهتمام الحالي للمنظمة وتجدر الإشارة إلى أهمية أن تكون هذه الأفكار مصحوبة باعتقاد قوي وشعور ايجابي بإمكانية النجاح في العمل.

ب- إيجاد نقاط للفهم المشترك بين الإدارة العليا والوسطى

وذلك من خلال استكشاف الماضي والحاضر والمستقبل، فالتخيل الاستراتيجي يعتبر كنقطة بداية في غربة الأفكار المستقبلية وخصائصها والاستراتيجيات المطلوبة للتعامل إزاءها (الفعل الاستراتيجي) ويمكن زيادة قاعدة الفهم المشترك من خلال زيادة

المشاركة بين أفراد المنظمة من حيث الافتراضات الولاء للإستراتيجية الحالية، التوقعات التجارب أو الخيال، بحيث إذا تحققت هذه الحالة فذلك يعني أن الجميع في المنظمة قد اشترك في صياغة مستقبل المنظمة وبالتالي يكون الجميع مسؤولاً عما يحصل في المستقبل.

ج- الفعل الاستراتيجي المتسق

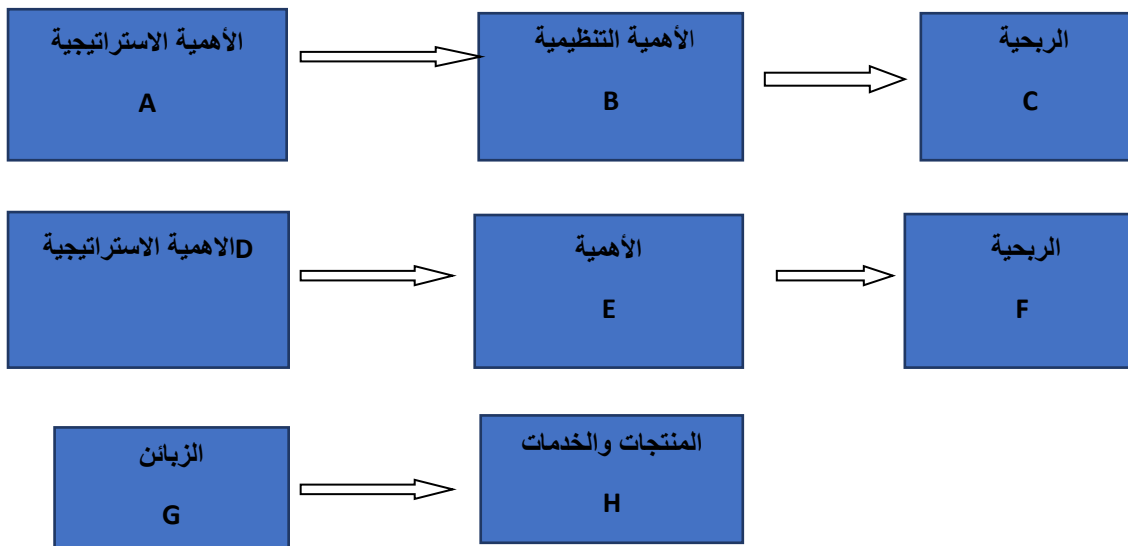
في ضوء نقاط الفهم المشترك التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، يتم تحديد الخطط المناسبة والآجال الزمنية والمسؤوليات التي تتطلبها عملية التنفيذ، بحيث أن هذه الخطط تتمحور حول التطور المعرفي المشاريع الإستراتيجية الاستثمارات وخطط الوحدات التنظيمية والمنتجات المحددة، والتنسيق بين الأفعال الإستراتيجية، فالفعل الاستراتيجي يعتبر مهمة مستمرة يمكن أدائها بالاستفادة من اللغة المشتركة فضلاً عن نظم القياس الكمية والنوعية التي تتطلبها الأفعال الإستراتيجية.

* خطوات التجديد الاستراتيجي (علي كاظم حسين محل، 2017، صفحة 65/67)

قدم (Verbeke, et al, 2007) خارطة طريق لعملية التجديد الاستراتيجي لتحقيق الرفاهة الاجتماعية ومساعدة الشركات في التركيز على تجديد استراتيجياتها، و بالتالي الاستفادة من مواردها و إصلاح أسواقها و التحول من العمليات التقليدية و الروتينية الى خدمة الزبائن ذو كفاءة عالية، لذلك لا بد من التعرف على أسباب الانخفاض الحصة السوقية و المبيعات و فقدان العديد من الزبائن لدى بعض الشركات.

وفي سياق عملي أكثر يشبه عملية التجديد الاستراتيجي بالتحرك نحو الأولويات الحقيقية، تتبع خطوات العملية (خارطة طريق) و قبل خسارة المنظمة للوقت و الزبائن و المنتجات، و بهذا استخدم في التحليل مجموعة من الأدوات لتقييم لزبائن و المنتجات و الخدمات التي تتضمن ثلاث معايير أساسية (الأهمية الإستراتيجية، الأهمية التنظيمية، الربحية).

شكل رقم (07): الخطوات العملية للتجديد الاستراتيجي



المصدر: (علي كاظم حسين محل، 2017، صفحة 66)

يوضح الشكل أعلاه الخطوات العملية لعملية الاستراتيجية و تبدأ **بالخطوة الأولى** و تتضمن تقييم الزبائن اما واحد تلو الآخر أوفي شكل مجموعات من خلال المعايير الثلاثة و في الوقت نفسه يسأل المدير هل تم إضافة قيمة الزبائن ، و اما ما تقوم بها الشركة هو المطلوب ، و يمكن للمنظمة ان تتعلم من الزبون التكنولوجيا و مهارات التسويق و تقنيات الإدارة ، **أما الخطوة الثانية** في عملية التجديد الاستراتيجية هي تقييم المنتجات و الخدمات أما واحدة تلو الأخرى و في شكل مجموعات وفقا (الأهمية الإستراتيجية، الأهمية التنظيمية، الربحية) هذه الخطوة شاملة لكنها ضرورية فالأهمية الإستراتيجية كانت معقدة و المنتجات المقدمة نتيجة التكنولوجيا الخاصة قد حققت الميزة التنافسية، أما الربحية تتطلب المزيد من المعلومات و الوقت و المال و هذا لا يتناسب مع قدرات الشركة الحالية، فان التوجه نحو خدمة الزبائن الأساسية أفضل من المنافسة بالمنتجات .

أما بخصوص **الخطوة الثالثة** تم استخدام الخطوة (1) + (2) لتحقيق النمو و الأرباح، و إكمال مصفوفة التجديد الاستراتيجي من تلبية متطلبات رأس المال العمل وعودة وحدة الأعمال الى مسارها الصحيح من خلال جمع الخطوتين (1)+(2) و تحليلهما، لذلك ليس جميع الشركات التي تخضع للتجديد الاستراتيجي او إجراء تغييرات جذرية تواجه الفوضى و التعقيد .

اما **الخطوة الرابعة** فقد تشتمل النظر إلى المتطلبات الأساسية الإستراتيجية، مما أدى الى تحسين الربحية بشكل كبير وعودة العديد من الزبائن، وأفضت عملية التجديد الاستراتيجي الى استقرار الحصة السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح، لان التفكير الاستراتيجي هو أقوى الأدوات التنافسية في عملية التجديد الاستراتيجي.

كما أشار (McGrath, et al 2009) ان عملية التجديد الاستراتيجي تنقسم الى ثلاث مراحل :

- 1_ التبسيط: التركيز على تبسيط الإستراتيجية ، الهياكل، النظم و الالتزام لدعم الاستراتيجيات الجديدة .
- 2_ التكامل: التركيز على القبول الثقة في بناء العلاقات بين وحدات الأعمال و تطوير الملكية المشتركة نحو تحقيق الأهداف.
- 3_ التجديد: التركيز على الحفاظ على التوازن بين الانضباط و عدم الثقة وتوقف فاعلية عملية التجديد الاستراتيجي على عاملين هما : أ_ نوعية التكامل بين وحدات الأعمال.
- ب_ جودة أداء كل وحدة باستخدام العوامل أعلاه.

الخلاصة

من خلال ما ذكرناه في المبحثين السابقين تم التوصل الى أن التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف و استثمار الفرص) لها اهمية بالغة في النهوض بالمؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية و التصدي للبيئة المحيطة بها وذلك اعتمادا على تطوير كفاءاتها البشرية المتنوعة بآليات و استراتيجيات معينة(كالتدريب والتكوين ...).

الفصل الثاني

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة CARA

تمهيد

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع بحثنا المتمثل في دراسة دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين، فإنه في هذا الفصل سنتعرف على مدى تطبيق تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة CARA على أرض الواقع ودوره في تحقيق التجديد الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك ودعم بحثنا تمت الاستعانة وهيكله هذا الفصل في النقاط الرئيسية التالية:

- التعريف الشامل بالمؤسسة ؛
- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

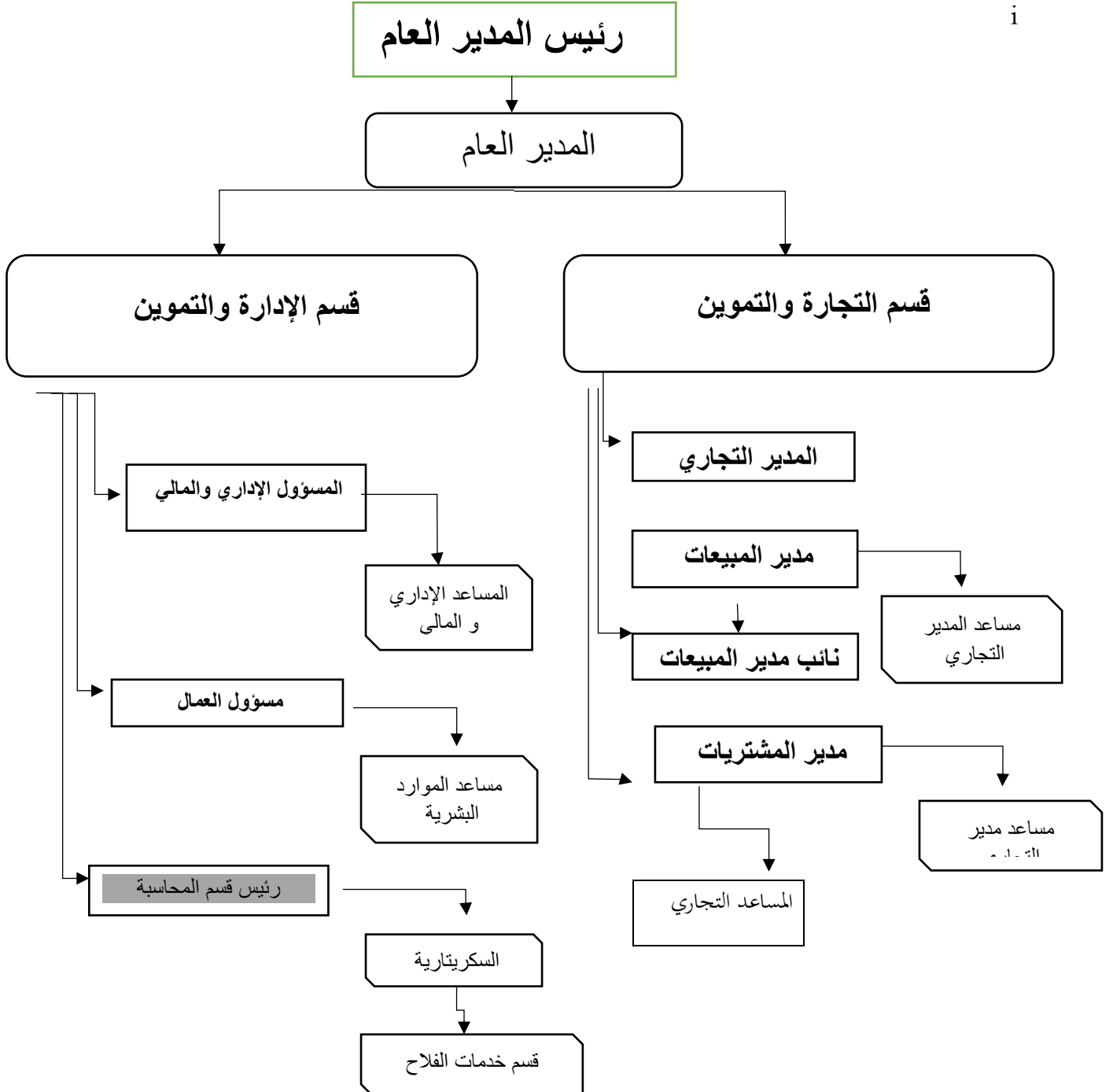
أولاً: التعريف بمؤسسة "كارا" (CARA) ومنهجية الدراسة

في هذا الجزء سنتطرق للتعريف بالمؤسسة من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي وذكر إنجازاتها على مدار نشاطها الإنتاجي والتجاري وكذلك تركيبها البشرية، بالإضافة الى ذكر المنهجية المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية من حيث تحديد المنهج المستخدم، النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، كيفية تصميم الاستبيان والأساليب المستعملة في التحليل.

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة "كارا" (CARA): هي مؤسسة صغيرة ومتوسطة تأسست في عام 2002 من قبل مالكها "رشاش عبد الرزاق" النجاج عصير الفاكهة في زجاجات تحت الملصق "CARA"، تم إنتاج وحدة جديدة "CARATOMATE" في عام 2015 وتنتج حالياً 1200 طن من الطماطم الطازجة يوميا لتحويلها في علب بتركيز مزدوج، تم بناء هذه الوحدة على أساس تسليم المفتاح من قبل الشركة الإيطالية CFT إحدى الشركات الرائدة عالمياً في قطاع الأغذية الزراعية.

2- الهيكل التنظيمي لشركة CARA

شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لشركة CARA



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معلومات الشركة (CARA)

التركيبية البشرية للشركة:

جدول رقم(05): التركيبية البشرية لشركة CARA

العدد	المستوى الوظيفي
25	الإطار والدعم الفني
15	الإداريين
85	التشغيل والإنتاج
125	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مقابلة مع مسؤول قسم الموارد البشرية

4- مميزات مؤسسة "كارا" (CARA)

- شركة عائلية صغيرة ومتوسطة؛
- ملتزمة بثقافة الجودة؛
- المبادرة والمسؤولية؛
- روح المنافسة سواء في السوق المحلي أو الإقليمي؛
- التضامن الديناميكي والإبداع اللغوي؛
- امتيازات من ناحية شراء المواد الأولية كالدفع مسبقا او الدفع بعد استلامها للمواد الأولية مباشرة للفلاح؛
- العلاقات الجيدة مع الفلاحين؛
- تحديد أشخاص ذو خبر في التسويق؛

الإشهار: توظيف مختصين بالإشهار عبر: راديو، الجرائد، مواقع التواصل الاجتماعي.

3- الإنجازات الخاصة بمؤسسة cara

• 2019: التصدير نحو ليبيا

• 2023: مشروع الحصول على ايزو ...

ثانيا: منهجية اجراء الدراسة الميدانية

1- منهج الدراسة

من أجل التأكد والتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل وهو التجديد الاستراتيجي و المتغير التابع المتمثل في تطوير الكفاءات البشرية في شركة CARA، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع الميداني ، ويساعد الباحث على تحليله وتفسيره والوصول إلى استنتاجات تساهم في معالجته وتطويره . كما تم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للإطلاع على الدراسات النظرية والميدانية، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف كشف الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة.

2- مصادر جمع المعلومات:

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات، هم:

- المصادر الأولية:

أي مصادر جمع البيانات من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

- المقابلة: قام الباحثين بمقابلة مباشرة مع الحاصل بشركة (CARA) الذي أفاد الباحثان بمعلومات حول الهيكل التنظيمي

للشركة والتطور التاريخي للمؤسسة، المشاريع قيد الإنجاز، وكذلك التركيبة البشرية الخاصة بالشركة و ذلك بغية مساعدتهم في تحديد عينة الدراسة .

- الاستبيان: حيث تم توزيع استمارات على عينة من الموظفين من كل مؤسسة، وذلك بهدف جمع البيانات حول

موضوع الدراسة.

- المصادر الثانوية: أي مصادر جمع المادة العلمية النظرية من خلال مراجعة بعض البحوث المتعلقة بالموضوع محل

الدراسة، المجالات المحكمة، الملتقيات ومواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

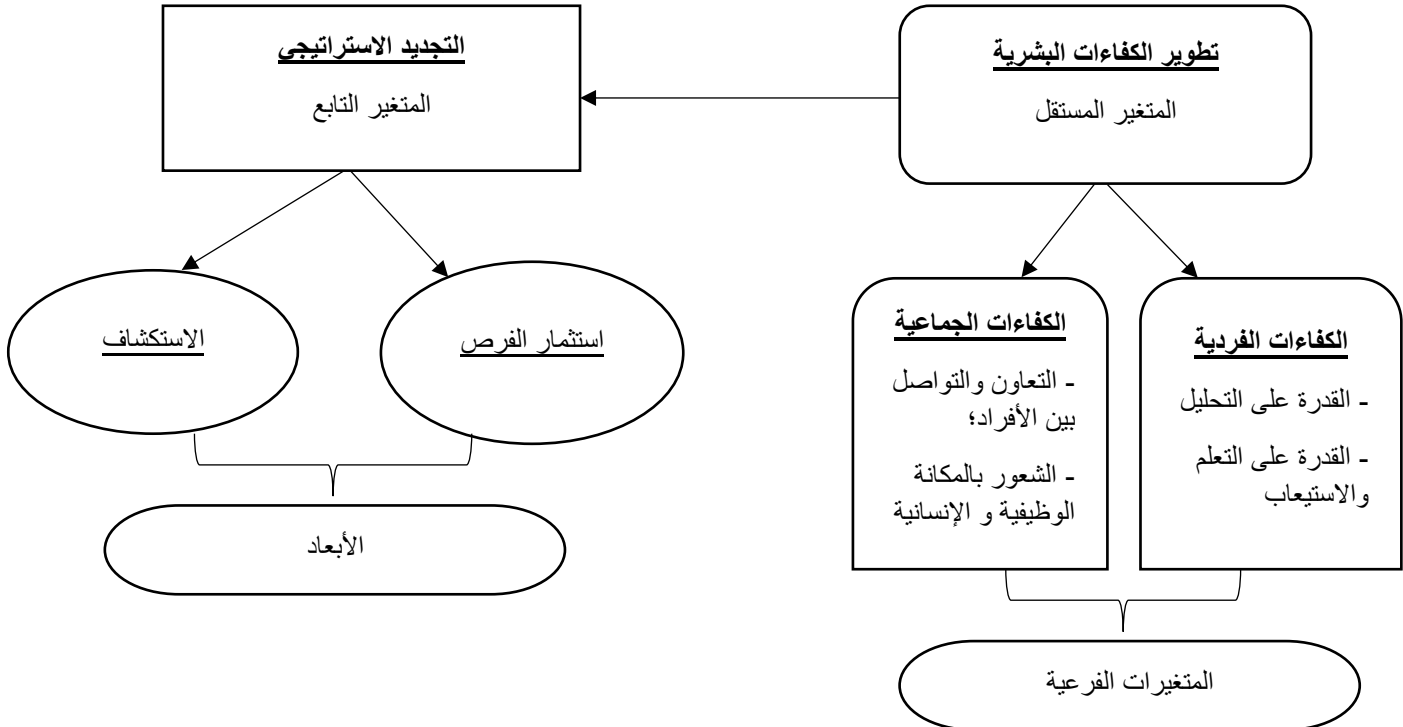
3- نموذج الدراسة ومتغيراتها:

قاما الباحثان بتطوير وتطبيق نموذج الدراسة في ضوء مراجعتها لمجموعة منتقاة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، حيث تمثل المتغير المستقل في تطوير الكفاءات البشرية والذي تضمن المتغيرات الفرعية التالية:

- الكفاءات الفردية: القدرة على التحليل، القدرة على التعلم والاستيعاب.
 - الكفاءات الجماعية: التعاون والتواصل بين افراد العمل، الشعور بالمكانة الوظيفية والإنسانية.
- أما المتغير التابع لهذه الدراسة فإنه يتمثل في تحقيق التجديد الاستراتيجي ويتضمن المتغيرات الفرعية التالية:
- استثمار الفرص؛ - الاستكشاف؛

والشكل رقم(9): يوضح النموذج المعتمد لتفسير العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي كيف يمكن تحقيق التجديد الاستراتيجي من خلال تطوير الكفاءات البشرية، إذ سيتم التحقق من ذلك عن طريق الدراسة الميدانية

الشكل رقم (09): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

4- مجتمع وعينة الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة لدى مؤسسة "كارا" (CARA) من جميع الموظفين البالغ عددهم 125 ، إذ تم اختيار عينة عشوائية تمثل نسبة 27.2 . حيث وزعت 57 إستبانة وأسترجع منه 34 استبانة، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 34 أي نسبة 27.2

والجدول التالي يوضح الإحصائيات السابقة:

الجدول رقم(06):مجتمع وعينة الدراسة في CARA

النسبة %	العدد	
100%	125	مجتمع الدراسة
45.6%	57	الاستبيانات الموزعة
27.2%	34	الاستبيانات المجاب عليها
100%	125	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: الاستبيان و المعالجة الإحصائية:

1- كيفية تصميم الاستبيان:

- تم استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات اللازمة من ميدان الدراسة، وقام الباحثان بتصميم استمارة لقياس مدى في شركة CARA في صورتها الأولية، ثم تم عرضها على المشرف وقد قسمت الاستمارة في شكلها النهائي إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:
- المحور الأول : يتضمن معلومات عامة تعبر عن خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية التالية :الجنس، الاقدمية، المؤهل العلمي ؛
- المحور الثاني: يتضمن 15 فقرة وفق السلم الثلاثي هدفها قياس مدى درجة تطوير الكفاءات البشرية ببعديه حيث إستعان الباحثان في تصميم هذا المقياس بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات نفس الموضوع؛

2- المحور الثالث: يتضمن 12 فقرة وفق السلم الثلاثي هدفها قياس تحقيق التجديد الاستراتيجي بمعياريه (الاستكشاف، استثمار الفرص) في المؤسسات محل الدراسة، حيث إستعانا الباحثان في تصميم هذا المقياس بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات نفس الموضوع؛

3- صدق وثبات أداة الدراسة:

بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة ومدى ملائمة فقراتها لقياس متغيرات الدراسة تم عرضها على بعض الأساتذة المشرفة والأستاذ الخاص بمقياس SPSS في إدارة الأعمال للاستفادة من اقتراحاتهم، وكذلك تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين للتعرف على مستوى فهمهم للعبارات الواردة ومدى وضوحها وبغرض التأكد من من ثبات أداة الدراسة تم إستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول رقم(7):

الجدول رقم (07): ثبات أداة الدراسة

رقم الفقرة	المتغير	معامل الثبات الفا كرونباخ
27	جميع فقرات الاستبانة	0.894
15	المتغير المستقل: تطوير الكفاءات البشرية	0.885
12	المتغير التابع: تحقيق التجديد الاستراتيجي	0.752

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

3- أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك بالاعتماد على برنامج spss

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ؛

- المتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبانة؛

- الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي ؛

-معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الترابطية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التجديد الاستراتيجي مؤسسة "كارا" (CARA)

- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة "كارا" (CARA)

- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

رابعا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات للإجابة على التساؤلات المطروحة، وفي الأخير تم وضع النتائج والتوصيات المستخلصة.

1- التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة CARA بمواصفات عينة الدراسة :

*- تصميم الاستبيان

لقد تم في البداية تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

المطلب الأول: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

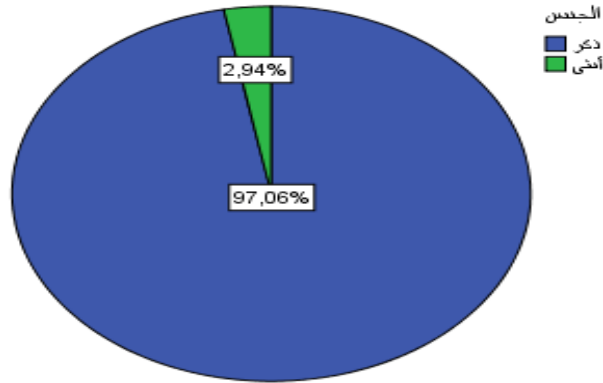
حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

جدول رقم(08): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الذكور		الإناث	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
33	%97.1	1	%2.9

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم(10):نسبة الذكور والإناث



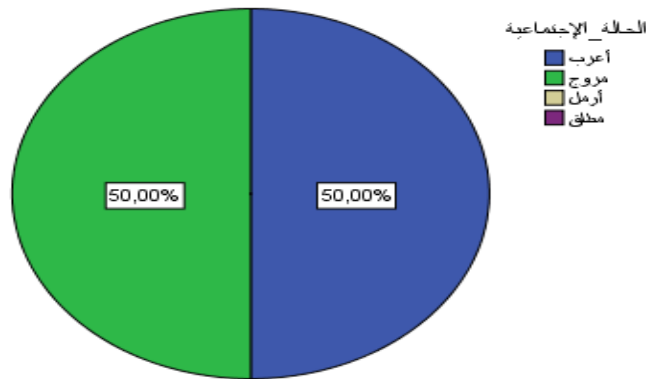
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 97.1% من عينة الدراسة ذكور، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 2.9%.

جدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

مطلق		أرمل		متزوج		أعزب	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%0	0	%0	0	%50	17	%50	17

الشكل رقم (11): نسبة الحالة العائلية



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث يتبين أن 50% من عينة الدراسة بلغت الحالة الاجتماعية أعزب ومتزوج وهي تمثل أعلى نسبة، تليها الحالة الاجتماعية أرمل ومطلق بنسبة معدومة تقدر ب 0%.

جدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب العمر

من 30 إلى 45 سنة		من 25 إلى 30 سنة		من 18 إلى 25 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
52.9%	18	41.2%	14	5.9%	2

الشكل رقم(12): نسبة العمر



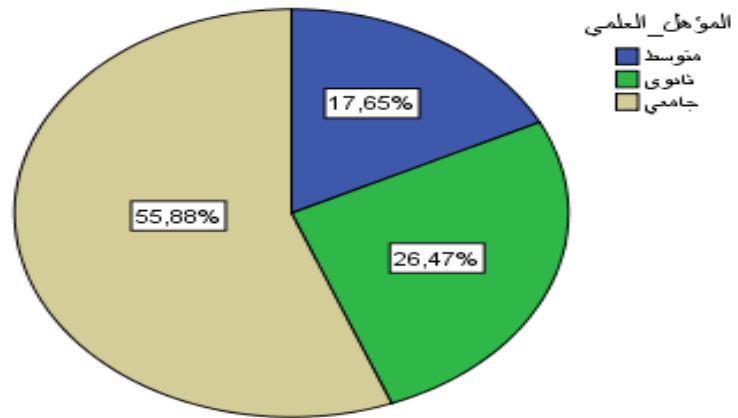
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين أن 52.9% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 30 إلى 45 سنة وهي تمثل أعلى نسبة، تليها نسبة 41.2% بلغت أعمارهم من 25 إلى 30 سنة، وفي الأخير من 18 إلى 25 سنة بنسبة تقدر ب 5.9%.

جدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

متوسط		ثانوي		جامعي	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
6	17.6%	9	26.5%	19	55.9%

الشكل رقم (13): نسبة المؤهل العلمي



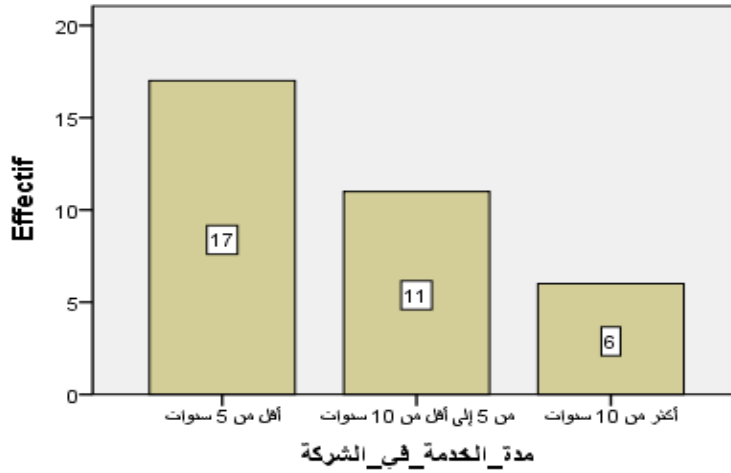
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي تقدر ب 55.9% لجامعي، تليها ثانوي بنسبة تقدر ب 26.5%، وفي الأخير المستوى العلمي متوسط بنسبة تقدر ب 17.6%.

جدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب مدة الخدمة في الشركة

أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
17	50%	11	32.4%	6	17.6%

الشكل رقم (14): نسبة مدة الخدمة في الشركة



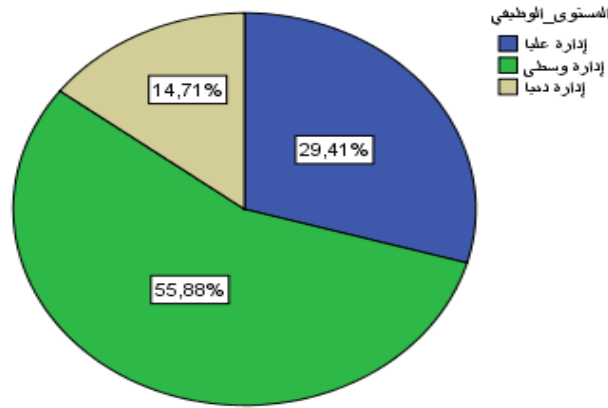
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الشركة بأقل من 5 سنوات تقدر ب 50% كأعلى نسبة، ثم تليها نسبة 32.4% من لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وفي الأخير من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر ب 17.6%.

جدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

إدارة دنيا		إدارة وسطى		إدارة عليا	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
14.7%	5	55.9%	19	29.4%	10

الشكل رقم (15): نسبة المستوى الوظيفي



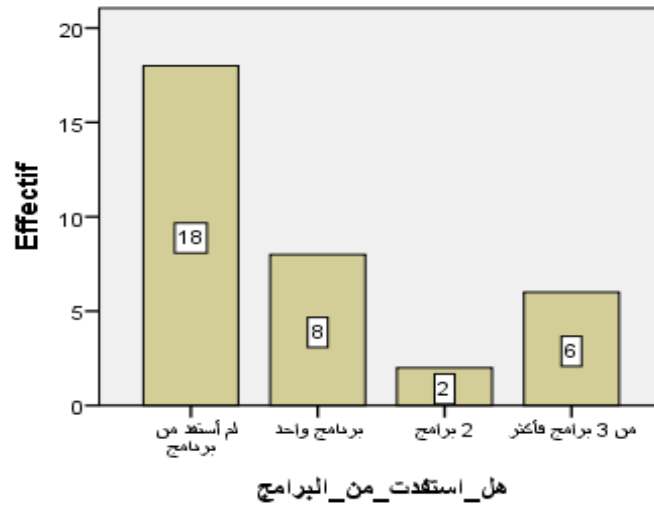
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث يتبين أن 55.9% من عينة الدراسة بلغت مساهم الوظيفي إدارة وسطى وهي تمثل أعلى نسبة، تليها نسبة 29.4% بلغت المستوى الوظيفي إدارة عليا، وفي الأخير إدارة دنيا بنسبة تقدر ب 14.7%.

جدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب هل استفدت من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات خلال السنوات الثلاث الأخيرة (2022/2021/2020)

لم أستفد من أي برنامج		برنامج واحد		2 برامج		من 3 برامج فأكثر	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
18	52.9%	8	23.5%	2	5.9%	6	17.6%

الشكل رقم (16): نسبة هل استفدت من البرامج



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب هل استفدت من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات خلال السنوات الثلاث الأخيرة (2022/2021/2020) لم أستفد من أي برنامج تقدر ب 52.9% كأعلى نسبة، ثم تليها نسبة 23.5% من استفاد من برنامج واحد، تليها من 3 برامج فأكثر بنسبة تقدر ب 17.6%، وفي الأخير من 2 برامج بنسبة تقدر ب 5.9%.

2- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على مدى اهتمام مؤسسة CARA بتطوير الكفاءات البشرية:

يناقش هذا الجزء دراسة مساهمة دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، وتتمثل في الدراسة القياسية باستعمال برنامج spss.

إجابات أسئلة الاستبيان حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 27 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب ليكارت الثلاثي كمايلي:

جدول رقم (15): جدول ليكارت الثلاثي

3	2	1
موافق	محايد	غير موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (2=1-3)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (0.8=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم:

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي
غير موافق	1]1.66 - 1]
محايد	2]2.33 - 1.67]
موافق	3]3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

بعد عرض أداة الدراسة على الأستاذ المؤطر لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس وصدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، وتعد نسبة 60% لمعامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا.

جدول رقم (17): معامل الثبات والصدق لمخاور الدراسة

المخور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
تطوير الكفاءات البشرية	15	0.885	0.940
التجديد الاستراتيجي	12	0.752	0.867
الاستبيان ككل	27	0.894	0.945

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

إن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ، تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان مقياس استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضعت الدراسة.

تحليل فقرات المحاور

تحليل فقرات المحور الأول: تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة CARA

جدول رقم (18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة CARA.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تضع مؤسستنا استراتيجيات لتدريب وتطوير المورد البشري.	العدد	23	5	6	1.50	0.788
		النسبة	67.6	14.7	17.6		
02	تعتمد المؤسسة على مخططات لاستغلال المهارات من اجل اكتشاف إبداعات جديدة قصد تطويرها للاستفادة منها.	العدد	26	4	4	1.35	0.743
		النسبة	76.5	11.8	11.8		
03	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للأفراد الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية.	العدد	30	1	3	1.21	0.592
		النسبة	88.2	2.9	8.8		
04	في مؤسستنا هناك تعاون واضح بين الموظفين لإنجاز المهام.	العدد	30	4	0	1.12	0.327
		النسبة	88.2	11.8	0		
05	تنظم مؤسستنا ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من اجل تبادل	العدد	21	8	5	1.53	0.748
		النسبة	61.8	23.5	14.7		

						المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين.	
0.657	1.41	3	8	23	العدد	تتمم مؤسستنا بتكوين جميع الموظفين.	06
		8.8	23.5	67.6	النسبة		
0.239	1.06	0	2	32	العدد	في مؤسستنا هناك حوار متواصل بين أعضاء الفريق لمناقشة الأحداث والمشكلات التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم.	07
		0	5.9	94.1	النسبة		
0.589	1.32	2	7	25	العدد	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وإدماج كفاءات بشرية ذات جودة.	08
		5.9	20.6	73.5	النسبة		
0.746	1.44	5	5	24	العدد	تكافئ مؤسستنا موظفيها عند بذل جهود أكبر.	09
		14.7	14.7	70.6	النسبة		
0.701	1.41	4	6	24	العدد	يستفيد موظفي المؤسسة من البرامج التكوينية.	10
		11.8	17.6	70.6	النسبة		
0.746	1.44	5	5	24	العدد	تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير الكفاءات الموجودة لديها.	11
		14.7	14.7	70.6	النسبة		
0.701	1.41	4	6	24	العدد	تشجع مؤسستنا على التعلم ذاتيا.	12
		11.8	17.6	70.6	النسبة		
0.727	1.68	5	13	16	العدد	تمنح مؤسستنا الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل.	13
		14.7	38.2	47.1	النسبة		

0.743	1.41	5	4	25	العدد	في مؤسستنا تكافأ الفرق على إنجازها.	14
		14.7	11.8	73.5	النسبة		
0.239	1.06	0	2	32	العدد	في مؤسستنا نعمل على تعلم كيفية أداء المهام بشكل جماعي.	15
		0	5.9	94.1	النسبة		
0.397	1.35	تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة CARA					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال غير موافق ومحاميد، في حين أن الفقرة الثالثة عشر تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري مقدر ب 0.727 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن تمنح مؤسستنا الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي 1.53 وانحراف معياري 0.748 بأن تنظم مؤسستنا ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من اجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين، تليها الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.50 وانحراف معياري 0.788 بأن تضع مؤسستنا استراتيجيات لتدريب وتطوير المورد البشري، تليها الفقرة التاسعة والحادية عشر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.44 وانحراف معياري 0.746 على التوالي بأن تكافئ مؤسستنا موظفيها عند بذل جهود أكبر وتضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير الكفاءات الموجودة لديها، في حين أن الفقرة السادسة والعاشرة والثانية عشر والرابعة عشر في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.41 وانحراف معياري 0.657 و 0.701 و 0.701 و 0.743 بأن تهتم مؤسستنا بتكوين جميع الموظفين ويستفاد موظفي المؤسسة من البرامج التكوينية وتشجع مؤسستنا على التعلم ذاتيا وفي مؤسستنا تكافأ الفرق على إنجازها، تليها الفقرة الثانية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.35 وانحراف معياري 0.691 بأن تعتمد المؤسسة على مخططات لاستغلال المهارات من اجل اكتشاف إبداعات جديدة قصد تطويرها للاستفادة منها، في حين أن الفقرة الثامنة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.32 وانحراف معياري 0.589 بأن تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وإدماج كفاءات بشرية ذات جودة، تليها الفقرة الثالثة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1.21 وانحراف معياري 0.592 بأن تولي المؤسسة أهمية كبيرة للأفراد الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية، تليها الفقرة الرابعة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.12 وانحراف معياري 0.327 بأن في مؤسستنا هناك تعاون واضح بين الموظفين لإنجاز المهام، وفي الأخير كل من الفقرة السابعة والخامسة عشر في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.06 وانحراف معياري 0.239 على التوالي في مؤسستنا هناك حوار متواصل بين أعضاء الفريق لمناقشة الأحداث والمشكلات التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم وفي مؤسستنا نعمل على تعلم كيفية أداء المهام بشكل جماعي، في حين أن محور تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة CARA ضمن المجال غير موافق بمتوسط حسابي 1.35 وانحراف معياري 0.397.

3- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على مدى تحقيق التجديد الاستراتيجي في شركة CARA

تحليل فقرات البعد الأول: الاستكشاف

جدول رقم(19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستكشاف.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تسعى المؤسسة من خلال الاستكشاف إلى ابتكار منتجات جديدة او البحث على اسواق جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين.	العدد	25	8	1	1.29	0.524
		النسبة	73.5	23.5	2.9		
02	تسعى المؤسسة إلى التكيف مع البيئة الخارجية.	العدد	33	1	0	1.03	0.171
		النسبة	97.1	2.9	0		
03	يساعد الاستكشاف المؤسسة على تطوير مهارة لدى العاملين.	العدد	26	8	0	1.24	0.431
		النسبة	76.5	23.5	0		
04	يتسم المدير بالبحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام ومنتجات جديدة.	العدد	21	9	4	1.50	0.707
		النسبة	61.8	26.5	11.8		
05	تركز المؤسسة CARA على الإبداع كأساس لتغلب على المنافسين.	العدد	20	11	3	1.50	0.663
		النسبة	58.8	32.4	8.8		
06		العدد	23	11	0	1.32	0.475

		0	32.	67.6	النسبة	تتعاون المؤسسة مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية.
			4			
0.354	1.31	الاستكشاف				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال غير موافق، في حين أن الفقرة الرابعة والخامسة تحتلان المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.50 وانحراف معياري مقدر ب 0.707 و 0.663 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن يتسم المدير بالبحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام ومنتجات جديدة وتركز المؤسسة CARA على الإبداع كأساس لتغلب على المنافسين، تليها الفقرة السادسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.32 وانحراف معياري 0.475 بأن تتعاون المؤسسة مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية، تليها الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.29 وانحراف معياري 0.524 بأن تسعى المؤسسة من خلال الاستكشاف إلى ابتكار منتجات جديدة أو البحث على أسواق جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين، في حين أن الفقرة الثالثة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.24 وانحراف معياري 0.431 بأن يساعد الاستكشاف المؤسسة على تطوير مهارة لدى العاملين، وفي الأخير الفقرة الثانية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.03 وانحراف معياري 0.171 بأن تسعى المؤسسة إلى التكيف مع البيئة الخارجية، في حين أن بعد الاستكشاف ضمن المجال غير موافق بمتوسط حسابي 1.31 وانحراف معياري 0.354.

تحليل فقرات البعد الثاني: استثمار الفرص

جدول رقم (20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد استثمار الفرص.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتحمل المؤسسة العديد من المخاطر في عملها أثناء تنفيذها لمشاريعها الريادية.	العدد	25	2	7	1.47	0.825
		النسبة	73.5	5.9	20.6		
02	تساهم ريادة الأعمال في مؤسسة CARA تحقيق الجدارة.	العدد	25	8	1	1.29	0.524
		النسبة	73.5	23.5	2.9		

0.511	1.26	1	7	26	العدد	تحرص مؤسسة CARA على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين لتعزيز سيادتها الإستراتيجية.	03
		2.9	20.6	76.5	النسبة		
0.387	1.18	0	6	28	العدد	يهدف استثمار الفرص في شركة CARA على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو.	04
		0	17.6	82.4	النسبة		
0.662	1.53	3	12	19	العدد	تحاول شركة CARA استغلال ابسط الفرص واغتنامها لتشد الخناق على منافسيها.	05
		8.8	35.3	55.9	النسبة		
0.475	1.32	0	11	23	العدد	تستجيب الشركة بسرعة للاحتياجات التنافسية في الأسواق.	06
		0	32.4	67.6	النسبة		
0.328	1.34	استثمار الفرص					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال غير موافق، في حين أن الفقرة الخامسة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.53 وانحراف معياري مقدر بـ 0.662 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن تحاول شركة CARA استغلال ابسط الفرص واغتنامها لتشد الخناق على منافسيها، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 1.47 وانحراف معياري 0.825 بأن تتحمل المؤسسة العديد من المخاطر في عملها أثناء تنفيذها لمشاريعها الريادية، تليها الفقرة السادسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.32 وانحراف معياري 0.475 بأن تستجيب الشركة بسرعة للاحتياجات التنافسية في الأسواق، تليها الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.29 وانحراف معياري 0.524 بأن تساهم زيادة الأعمال في مؤسسة CARA في تحقيق الجدارة، في حين أن الفقرة الثالثة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 0.511 بأن تحرص مؤسسة CARA على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين لتعزيز سيادتها الإستراتيجية، وفي الأخير الفقرة الرابعة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.18 وانحراف معياري 0.387 بأن تسعى المؤسسة إلى التكيف مع البيئة الخارجية، في حين أن بعد استثمار الفرص ضمن المجال غير موافق بمتوسط حسابي 1.34 وانحراف معياري 0.328.

4- تقدير نموذج دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي

-دراسة ميدانية في مؤسسة CARA- باستخدام برنامج spss -.

لدراسة النموذج القياسي المقدر والخاص بدور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات لمعرفة مدى صحته من الناحية الإحصائية، وبعدها يتم اختيار أفضل نموذج لاختباره من الناحية الاقتصادية.

الدراسة القياسية

لقد تم الحصول على معطيات الدراسة من خلال الإستبانة، وتتمثل في دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي حيث لدينا متغيرين هما:

- الكفاءات البشرية: يمثل المتغير المستقل X.

- التجديد الاستراتيجي: يمثل المتغير التابع Y.

بعد جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين والتعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل يتم تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة على هذا النموذج وتعد أول خطوة لبناء نموذج قياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (21) : يبين الانحدار الخطي البسيط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constane)	,763	,147		5,174	,000
الكفاءات_البشرية	,417	,104	,577	3,992	,000

a. Variable dépendante : التجديد_الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

ونموذج الانحدار البسيط دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي قدر بالمعادلة التالية:

$$Y=0.763+0.417X$$

حيث أن:

$$0.763 = \alpha$$

$$0.417 = \beta$$

X: الكفاءات البشرية.

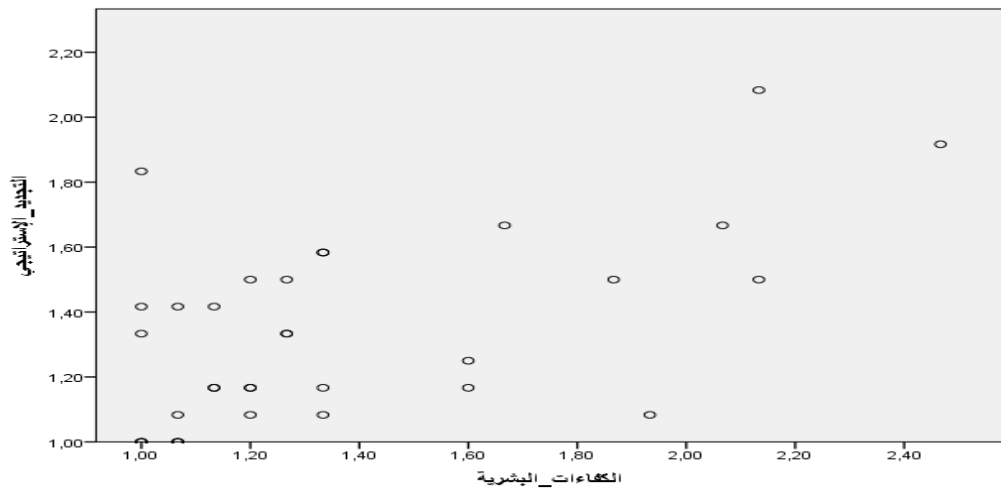
Y: التجديد الاستراتيجي.

وعليه يمكننا القيام بالدراسة الاقتصادية من خلال دراسة إشارة المتغيرات السابقة مع مراعاة توافقها مع النظرية الاقتصادية.

- الدراسة الاقتصادية

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الكفاءات البشرية (β) إشارته موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وتتفق هذه النتيجة مع التوقعات السابقة ومنطق النظرية الاقتصادية، حيث إذا تغير الكفاءات البشرية بوحدة واحدة، فإن التجديد الاستراتيجي تتغير ب 0.417، إذن Y له معنوية اقتصادية، وشكل الانتشار يبين العلاقة الخطية بين الكفاءات البشرية التجديد الاستراتيجي فيوضحها المنحنى، حيث نلاحظ أن الإحداثيات لها اتجاه خطي موجب.

الشكل رقم (17) : يمثل الشكل انتشار تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي.



- المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

- الدراسة الإحصائية

عند اختبار فرضيات نموذج الانحدار الخطي البسيط يتم الأخذ بمجموعة من المعايير القياسية وأخرى إحصائية، وسيتم اختبار النموذج المقدر لدور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي باستعمال المعايير الإحصائية التالية:

- اختبار معنوية المعلمات: يهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة بمعلمات النموذج المقدر (α و β) وذلك باستخدام إحصائية ستيودنت (t).

تقدير المعلمة α : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (α) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستيودنت المحسوبة $t=5.174$ بمعنوية ($\text{sig} = 0.000$) أقل من المعنوية ($\alpha = 0.05$) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنها معنوية.

- تقدير المعلمة β :

حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (β) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستيودنت $t=3.992$ بمعنوية ($\text{sig} = 0.000$) أقل من المعنوية ($\alpha = 0.05$) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنها معنوية.

- اختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر: نستعمل اختبار فيشر F، يستخدم هذا الاختبار لاختبار المعنوية الكلية للنموذج، وجدول ANOVA التالي يبين تحليل الانحدار بين المجموعات وخارج المجموعات:

جدول رقم (22) : يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régressio 1 n	,905	1	,905	15,935	,000 ^b
Résidu	1,817	32	,057		

Total	2,721	33			
-------	-------	----	--	--	--

Variable dépendante : a. التجديد_الإستراتيجي

b. (constantes), Valeurs prédites : الكفاءات_البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي بينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) والتي تقدر ب 15.935 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 32)، وبما أن $\text{sig} = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة CARA، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة CARA. ومنه النموذج معنوي.

5- تحليل معامل الارتباط بين تطوير الكفاءات البشرية و تحقيق التجديد الاستراتيجي بواسطة معامل التحديد (R^2): هو عبارة عن مؤشر يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، أي نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح شدة العلاقة بين الكفاءات البشرية والتجديد الاستراتيجي.

جدول رقم (23) : يبين معاملات الارتباط.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standar d de l'estima tion	Changement dans les statistiques					Durbin - Watso n
					Variatio n de R- deux	Variat ion de F	ddl1	ddl2	Sig. Variatio n de F	

1	,57 7 ^a	,332	,312	,23827	,332	15,93 5	1	32	,000	2,093
---	-----------------------	------	------	--------	------	------------	---	----	------	-------

a. الكفاءات_البشرية. Valeurs prédites : (constantes),

b. Variable dépendante : التجديد_الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة ($R=0.577$) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين المتغيرين: الكفاءات البشرية والتجديد الاستراتيجي، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.332، مما يعني أن 33.2% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الكفاءات البشرية).

وبما أن $Durbin-Watson = 2.093$ أكبر من 0 ومحصور ضمن المجال 1.5 و 2.5 فإن هناك ارتباط ذاتي موجب بين الكفاءات البشرية والتجديد الاستراتيجي.

من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط معنوي وارتباط خطي وأن هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل (33.2%)، مما يجب قبول الفرضية الرئيسية القائلة بأنه هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة CARA عند مستوى الدلالة 0.05.

6- اختبار الفرضيات

جدول (24): معامل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية.

المحور	الكفاءات البشرية	التجديد الاستراتيجي
معامل الارتباط	0.577	1
احتمال Sig	0.000	-

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

بما أن معامل الارتباط يساوي 0.577 عند مستوى دلالة 0.05 يفسر ذلك أنه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة CARA عند مستوى الدلالة 0.05، كما يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.000$ أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة أنها لا توجد هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة CARA، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة CARA عند مستوى الدلالة 0.05.

اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الاستكشاف في مؤسسة CARA ؛

جدول رقم (25) : يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	2,168	1	2,168	34,939	,000 ^b
1 Résidu	1,986	32	,062		
Total	4,154	33			

a. Variable dépendante : بعد الاستكشاف

b. Valeurs prédites : (constantes)، الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 34.939 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 32)، وبما أن $\text{sig}=0.000$ أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات

البشرية وتحقيق الاستكشاف في مؤسسة CARA ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الاستكشاف في مؤسسة CARA، ومنه الفرضية صحيحة.

اختبار الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية واستثمار الفرص بمؤسسة CARA.

جدول رقم (26) : يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA^a

إجراء تباين	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	بعد الانحدار
	Régression	,185	1	,185	1,756	,194 ^b	
	Résidu	3,367	32	,105			
	Total	3,552	33				

Variable dépendante : a. بعد_ استثمار_ الفرص

c. Valeurs prédites : (constantes), البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

(ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 1.756 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 32)، وبما أن sig= 0.194 أكبر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية واستثمار الفرص بمؤسسة CARA، ومنه الفرضية مرفوضة.

اختبار صحة الاستبيان: لقد تم اختيار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات في برنامج spss وتشغيله للحصول على النتائج التالية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (27): اختبار صحة الاستبيان

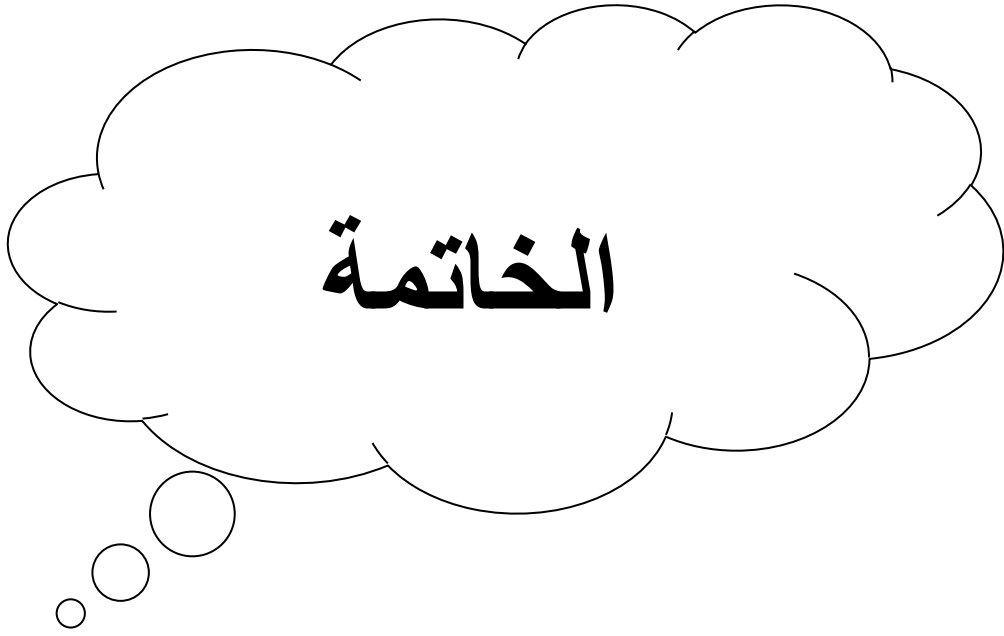
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	34

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ تقدر بـ 83.4% أكبر من 60%، ومنه هذه الإستبانة تتميز بالصدق والثبات.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد اهتم هذا الفصل بدراسة واقع تطوير الكفاءات البشرية من اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في مؤسسة CARA. كما تبين من خلال تحليل النتائج الإحصائية أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الاستكشاف في مؤسسة CARA، و بالتالي هناك علاقة ارتباطيه بين تطوير الكفاءات البشرية و التجديد الاستراتيجي.



خاتمة

ما يمكن استخلاصه من خلال هذه الورقة البحثية هو انه لا يوجد خيار إمام المؤسسات الاقتصادية لرفع أدائها و ضمان البقاء و بلوغ مستوى التنافسية إلا بتطوير الكفاءات البشرية التي لديها، و ذلك من اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي الذي يعتبر هذا الأخير من العوامل أو بالأحرى من استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تمثل عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية في عصر العولمة و التطور التكنولوجي.

وفي هذه الدراسة تم تسليط الضوء على دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسة CARA الاقتصادية الجزائرية، إذ تم التركيز في الجانب النظري على تحديد جملة من أهمية الكفاءات البشرية التي تساهم بالنهوض بالشركة، و تحقيق التجديد الاستراتيجي الذي بدوره يخلق ديناميكية تسييرية تضمن انتقال المؤسسة من مستوى الكفاءات الفردية الى مستوى الكفاءات الجماعية عن طريق تبادل المعارف.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم استخلاص انه يوجد علاقة ارتباطية بين تطوير الكفاءات البشرية و التجديد الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

ونتيجة لما سبق يمكن القول أن هذه الدراسة سلطت الضوء على موضوع مهم من مواضيع الساعة، حيث يمكن ان يكون قفزة لفتح آفاق جديدة للبحث و طرح إشكاليات لبحوث مستقبلية.

و يمكننا حصر نتائج البحث فيما يلي:

النتائج المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية:

- لا بد من إعطاء الأهمية و الأولوية الكافيين لتطوير الكفاءات البشرية؛
- محاولة الاستفادة من فوائد العولمة قدر الإمكان مع تقليل أثارها السلبية في نفس الوقت؛
- يقوم نجاح أي مؤسسة في تبنى إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية و تحقيق أحسن الأداء؛
- تمتاز مؤسسة CARA بموارد بشرية غالبيتها من فئة الشباب، و هذا ما يتيح لها الفرصة لاستغلال هذه الميزة في تنمية كفاءاتها، لأنها تمثل استثمارا مربحا و دعامة قوية لتعزيز مكانتها التنافسية و ضمان بقائها؛
- تهتم مؤسسة CARA بتطوير كفاءاتها البشرية حيث أثبتت الدراسة الميدانية بان هناك نسبة معتبرة خضعت لبرامج تطوير و تنمية الكفاءات في السنوات الثلاث الأخيرة؛

النتائج المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي:

- إن تحقيق التوازن بين استكشاف القدرات الجديدة (الفرص) و استثمارها تعد من الجوانب المهمة لتجنب المخاطر و حدة المنافسة؛
 - إن التجديد الاستراتيجي من الموضوعات المعاصرة و مزال في طور التحليل و التفسير لأبعاده؛
 - النظر إلى التجديد الاستراتيجي كمنهج جديد يتطلب اكتشاف مهارات و قدرات تتناسب مع التغيرات البيئية و التكنولوجيا و التنافسية؛
 - أظهرت النتائج لا يوجد نوع ثابت و مثالي للتجديد يتلاءم مع جميع المنظمات من حيث الحجم و النوع و القطاع..؟
- أظهرت النتائج بأنه هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الاستكشاف في مؤسسة CARA، ومنه الفرضية صحيحة

التوصيات

- التوصيات المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية:** بناء على النتائج السابقة نستطيع تقديم بعض التوصيات التي نراها مناسبة لمؤسسة عينة الدراسة، من اجل الاستفادة منها، نوجزها فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات البشرية و تنميتها باستمرار، مما يعود بالفائدة على المؤسسة و على مواردها البشرية في الوقت نفسه؛
 - الاستفادة من قدرات مواردها البشرية الشابة، من خلال الاستثمار في تنمية كفاءاتها؛
 - ضرورة متابعة و تقييم عمليات تنمية الكفاءات لدى مختلف شرائحها الوظيفية؛
 - وضع أنظمة تحفيزية فعالة لمواردها البشرية من اجل تحسين أدائها الوظيفي؛

التوصيات المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي:

- زيادة اهتمام الإدارة العليا و الوسطى لمؤسسة CARA بعمليات التجديد الاستراتيجي كونه يمثل إطارا معرفيا و إداريا للمنظمات الراغبة في النمو و زيادة الأرباح و المنافسة؛
- ضرورة التركيز على بعد الاستكشاف و الاستمرار في إنتاج منتجات جديدة و الحصول على أسواق جديد لكسب زبائن جدد أسرع من المنافسين؛

- ضرورة تحقيق التوازن بين الاستكشاف و الاستثمار مما يساعد المؤسسة في رقد عمليات التجديد الاستراتيجي؛
- على مؤسسة CARA كسر الجمود الاستراتيجي و الاستمرار في تقديم منتجات جديد من اجل لتحسين موقف المؤسسة و زياد نمو الأرباح من خلال مجموعة من الآليات المناسبة.



- 1- ابراهيم د. بويحيوي، و نوال د.بن احمد. اهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. *مجلة البشائر الاقتصادية* (المجلد السادس العدد الاول)، 13.
- 2- الشرفي علي كاظم حسين محل. (2017). التجديد الاستراتيجي و انعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي. 63/61. كربلاء، كلية الادارة و الاقتصاد، العراق.
- 3_ جلول د.بافكا، و بلحاج فراحي. (2020). تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق ادارة المعرفة. *مجلة البشائر الاقتصادية* (العدد 1 المجلد 6)، 601./599.
- 4_ حمدي د.ابو القاسم. (2019/2018). ادارة الكفاءات و التطوير التنظيمي. 119/107. علوم التسيير.
- 5_ د. كشاط انيس، و د.برياش توفيق. (12, 2017). التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية. *المجلد 08 العدد 02*، 321/310. سطيف، قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف. 1.
- 6_ د.محفوظ بصيري، د.عبد القادر شلاي، د.بجياوي سيمير، و د. كرمية توفيق. (2022). التجديد الاستراتيجي و تأثيره في الابداع المنظمي. (شلاي د.عبد القادر، المحرر) *مجلة الادارة و ريادة الاعمال*، 02 (01)، 37.
- 7_ دكتور كمال، كمال منصور، و سماح صولح. (2010). تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي للمجالات الكبرى. *مجلة البحوث الاقتصادية و ادارية* (العدد 07)، 50./49.
- 8_ سهام عفيف. (2018/2017). أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي. 24. قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
- 9_ عائشة نجاح. (2018/2017). ادارة الكفاءات. 8/5. تيارت، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
- 10_ مريم حسناء خلفي. (2017/2016). دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي. *مذكرة لنيل شخادة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير*، 24/23. ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة ام البواقي .
- 11_ يونس فرواط، محمد صلاح، و حنان زلاقي. (2019). تطوير الكفاءات البشرية و المزايا الناجمة عنها. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية* (المجلد 4 العدد 2).

- 12 - <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/management-skills> /19 افريل 20223



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الموظف /أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،

نحن الطلبة عروسي صلاح الدين ومويلحي كاظم نقوم بإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية حول موضوع " دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي - دراسة ميدانية في مؤسسة CARA .

لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة، فالرجاء ملأ الفراغات بالإجابة على الأسئلة المقترحة، ونؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي محض، فإجابتكم من شأنها أن تساعد في التوصل إلى نتائج واقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة.

وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

- و شكرا-

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف:الدكتورة عبيدات سارة

- عروسي صلاح الدين

- مويلحي كاظم

ملاحظات هامة:

- 1- يأمل الطلبة من السادة المحييين قراءة العبارات بدقة؛
 2- وضع علامة (X) في الخانة المناسبة؛
 3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأنّ ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.
 المحور الأول: معلومات تعريفية تخص الجيب عن الاستمارة

1_الجنس: __ ذكر

__ أنثى

2_الحالة الاجتماعية: __ أعزب

__ متزوج

__ أرمل

__ مطلق

3_العمر: __ من 18 سنة إلى 25 سنة

__ من 25 سنة إلى 30 سنة

__ من 30 سنة إلى 45 سنة

4_المؤهل العلمي: __متوسط

__ ثانوي

__ جامعي

5_مدة الخدمة في الشركة: __أقل من 5 سنوات

من 5 إلى اقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

6_ المستوى الوظيفي : إدارة عليا

إدارة وسطى

إدارة دنيا

7_ هل استفدت من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات خلال السنوات الثلاث الأخيرة (2020/2021/2022)؟

إذا كان الجواب نعم فما هو عدد البرامج؟

.....

.....

.....

.....

المحور الأول: تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة CARA (المتغير المستقل)

رقم الفقرة	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1	تضع مؤسستنا استراتيجيات لتدريب وتطوير المورد البشري			
2	تعتمد المؤسسة على مخططات لاستغلال المهارات من اجل اكتشاف إبداعات جديدة قصد تطويرها للاستفادة منها			
3	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للأفراد الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية			
4	في مؤسستنا هناك تعاون واضح بين الموظفين لإنجاز المهام			
5	تنظم مؤسستنا ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من اجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين			

			تهتم مؤسستنا بتكوين جميع الموظفين	6
			في مؤسستنا هناك حوار متواصل بين أعضاء الفريق لمناقشة الأحداث والمشكلات التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم	7
			تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وإدماج كفاءات بشرية ذات جودة.	8
			تكافئ مؤسستنا موظفيها عند بذل جهود أكبر	9
			يستفيد موظفي المؤسسة من البرامج التكوينية	10
			تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير الكفاءات الموجودة لديها	11
			تشجع مؤسستنا على التعلم ذاتيا	12
			تمنح مؤسستنا الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل	13
			في مؤسستنا تكافأ الفرق على إنجازها	14
			في مؤسستنا نعمل على تعلم كيفية أداء المهام بشكل جماعي	15

المحور الثاني: التجديد الاستراتيجي في مؤسسة CARA (المتغير التابع): أي التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية التي تواجه المؤسسة من خلال إيجاد أسواق جديدة أو منتجات وقدرات جديدة.

❖ **الفرع الأول: الاستكشاف: الاستكشاف هو تجريب المنتج الجديد في السوق الجديد الأمر الذي يتطلب قدرات ومهارات جديدة.**

رقم الفقرة	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
16	تسعى المؤسسة من خلال الاستكشاف إلى ابتكار منتجات جديدة أو البحث على أسواق جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين			

			تسعى المؤسسة إلى التكيف مع البيئة الخارجية	17
			يساعد الاستكشاف المؤسسة على تطوير مهارة لدى العاملين	18
			يتسم المدير بالبحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام ومنتجات جديدة	19
			تركز المؤسسة CARA على الإبداع كأساس لتغلب على المنافسين	20
			تتعاون المؤسسة مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية	21

❖ الفرع الثاني: استثمار الفرص: أي الاستغلال الأمثل للأفكار الجديدة وتطبيقها بطريقة إبداعية

رقم الفقرة	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
22	تتحمل المؤسسة العديد من المخاطر في عملها أثناء تنفيذها لمشاريعها الريادية			
23	تساهم ريادة الأعمال في مؤسسة CARA في تحقيق الجدارة			
24	تحرص مؤسسة CARA على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين لتعزيز سيادتها الإستراتيجية			
25	يهدف استثمار الفرص في مؤسسة CARA على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو.			
26	تحاول شركة CARA استغلال ابسط الفرص واغتنامها لتشد الحناق على منافسيها			

			تستجيب الشركة بسرعة للاحتياجات التنافسية في الأسواق	27
--	--	--	---	----



